



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PPGA

Ricardo de Faria Barros

Desenvolvimento regional sustentável:
a experiência do Banco do Brasil

Brasília - DF
2007

RICARDO DE FARIA BARROS

Desenvolvimento regional sustentável:
a experiência do Banco do Brasil

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade de Brasília, para
obtenção do grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Eda Castro L. de Souza

Brasília - DF
2007

**Desenvolvimento regional sustentável:
a experiência do Banco do Brasil**

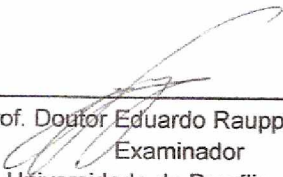
RICARDO DE FARIA BARROS

Dissertação de Mestrado submetida à Comissão Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.


Aprovada por:



Prof^ª. Doutora Eda Castro Lucas de Souza
Orientadora
Universidade de Brasília - UnB



Prof. Doutor Eduardo Raupp de Vargas
Examinador
Universidade de Brasília - UnB



Prof^ª. Doutora Tânia Fischer
Examinadora
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Brasília-DF
2007

AGRADECIMENTOS

Ao Espírito Santo que iluminou esta jornada.

À Cristina Pinatti, minha esposa, pela dedicação, fortaleza e ajuda nos momentos mais difíceis deste trabalho.

À Prof^a. Dr^a. Eda Castro, por sua dedicação, comprometimento e paciência na condução da orientação.

Aos meus filhos Tiago, Priscila e Rodrigo, pela torcida que sempre manifestaram.

A meus pais Evandy e Denise, pelas preces ao Senhor Jesus por esta caminhada.

Aos meus irmãos Gustavo e Andréa, pelas palavras de incentivo.

Ao João Júnior, companheiro e amigo, incentivador de todas as horas; se não fosse por ele, não teria sequer me inscrito na seleção deste Mestrado.

Ao Luís Oswaldo, por ter sido o principal formulador e implantador da política do Banco do Brasil (BB) para o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

Ao Prof. Dr. Eduardo Vargas, por ter aceitado participar da Comissão Examinadora, e por ter fornecido valiosas contribuições a este estudo em termos de críticas e sugestões ao projeto de dissertação.

À Prof^a. Dr^a. Tânia Fischer, que gentilmente aceitou o convite para participar da Comissão Examinadora e incentivou, de forma significativa, que o estudo fosse erigido de modo mais consistente, objetivo e enriquecedor.

À Prof^a. Dr^a. Fátima Bruno, por sua atenção e sensibilidade.

À Prof^a. Dr^a. Christiane Girard, pelo interesse, disseminação de saberes, e escuta amiga, sempre que procurada para debater sobre desenvolvimento sustentável.

Ao Prof. Dr. Tomás, pela força e motivação que sempre forneceu.

Aos colegas do BB, João Batista (Dipes) e os da Gerência de DRS: Hércules, Eliane, Miguel, Garcia, Nonato, Jorge, Ivar, que não cansaram de me ajudar na viabilização desta pesquisa.

Aos colegas do mestrado, pela rede de cooperação e solidariedade.

Ao pessoal da Secretaria do PPGA, João, Luciana, Sonária, pelo apoio e dedicação para conosco.

A todos, muito obrigado!

O desafio é transformar pequenos produtores em empresas organizadas de pequena escala, capazes de competir no mercado capitalista.

A sua consolidação será produto da atualização das suas competências e capacidades administrativas, e da melhora da sua competitividade sistêmica, mediante uma série de ações afirmativas, tais como: acesso preferencial ao crédito, tecnologias e mercados.

Ignacy Sachs, (2004, p. 49)

RESUMO

O tema desta pesquisa foi o Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS. A pesquisa objetivou identificar se as cinco dimensões do DRS - Econômica, Social, Ambiental, Política e Territorial (SACHS, 2004) - estão presentes na experiência do Banco do Brasil (BB) de fomento às iniciativas locais de DRS. Para o alcance deste objetivo, foi realizado um estudo de caso, com base em análise documental e entrevistas em profundidade, com o grupo formulador da política de DRS da instituição pesquisada. Como contribuição desta pesquisa, os resultados sinalizam que as dimensões do DRS vêm sendo consideradas parcialmente, dado a percepção de haver um certo desnivelamento na contribuição de aspectos das Dimensões Social, Política e Ambiental. Outras contribuições deste trabalho foram a construção de um modelo de estudo de iniciativas de DRS, incluindo suas categorias de análise, e a evidência da existência de uma metadimensão - a Sócio-Política, derivada da sinergia entre os itens de suas categorias.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Regional Sustentável, Sustentabilidade, Banco do Brasil

ABSTRACT

The theme of this research was the Sustainable Regional Development - SRD. The research aimed to identify the five dimensions of SRD: Economical; Social; Environmental; Politics and Territorial (SACHS, 2004) - they are present in the experience of the Banco do Brasil (BB) in local initiatives of SRD. For this reach a case study was accomplished, based in documental analysis and interviews in depth, with the manager group of the SRD politics in the institution. As contribution of this research, the results signal that the dimensions of SRD have been considered partially, given the perception of there being a contribution of Social Dimensions, Politics and Environmental aspect. Other contributions of this work were the construction of a model of study of initiatives of SRD, including their analysis categories, and the evidence of the existence - the social-politics, derived of the synergy of the items and their categories.

Keywords: Sustainable Regional Development, Sustainability, Banco do Brasil

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATR	Analista Técnico Rural
BB	Banco do Brasil
CMMAD	Comissão Mundial Para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
DRS	Desenvolvimento Regional Sustentável
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
PNUD	Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas
PPA	Planejamento Plurianual
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	União das Nações Unidas

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Bases de sustentação das iniciativas de desenvolvimento local	23
FIGURA 2	Modelo restritivo à expansão indeterminada do desenvolvimento sustentável	42
FIGURA 3	Modelo ótimo à expansão do DRS	44
FIGURA 4	Dimensões do DRS	47
FIGURA 5	Modelo espacial do DRS	47
FIGURA 6	Dimensões integradas do DRS	48
FIGURA 7	Restrições ambientais ao desenvolvimento	51
FIGURA 8	Impactos do crescimento e desenvolvimento	54
FIGURA 9	Modelo de estudo	78
FIGURA 10	Arquitetura organizacional do BB	88
FIGURA 11	Percentual de homens e mulheres que trabalham no BB	89
FIGURA 12	Distribuição funcional por faixa etária	89
FIGURA 13	Distribuição funcional por escolaridade	89
FIGURA 14	Distribuição funcional por gênero em cargos gerenciais	89
FIGURA 15	Distribuição funcional por tempo de BB	89
FIGURA 16	Mobilização social da estratégia para o DRS do BB	93
FIGURA 17	Processo de concertação institucional	94
FIGURA 18	Cadeia de valor das atividades produtivas do DRS	95
FIGURA 19	Resultados regionais da estratégia de DRS do BB	95
FIGURA 20	Fluxo operacional da metodologia de DRS do BB	99
FIGURA 21	Nível de Consideração das Dimensões do DRS na Estratégia do BB	144
FIGURA 22	Mapa de relacionamento entre categorias (ou itens) das diferentes Dimensões do DRS	154

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Tempos e número de páginas transcritas das entrevistas realizadas	77
TABELA 2	Evolução do desempenho do Banco do Brasil	85
TABELA 3	Resultados estaduais da estratégia de DRS do BB	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Novo paradigma do desenvolvimento	22
QUADRO 2	Contribuições históricas à abordagem teórica do DRS	39
QUADRO 3	Modelos dimensionais do DRS	49
QUADRO 4	Índice Environmental Sustainability index (ESI)	53
QUADRO 5	Características da Dimensão Econômica do DRS	56
QUADRO 6	Características da Dimensão Social do DRS	58
QUADRO 7	Características da Dimensão Ambiental do DRS	60
QUADRO 8	Características da Dimensão Política do DRS	64
QUADRO 9	Características da Dimensão Territorial do DRS	67
QUADRO 10	Indicadores de DRS	71
QUADRO 11	Índice Ecological Footprint Method	71
QUADRO 12	Índice Dashboard of Sustainability	72
QUADRO 13	Índice Barometer of Sustainability	73
QUADRO 14	População do Estudo	75
QUADRO 15	Documentos Pesquisados	76
QUADRO 16	Modelo de Análise – Categoria Dimensão Econômica	80
QUADRO 17	Modelo de Análise – Categoria Dimensão Social	81
QUADRO 18	Modelo de Análise – Categoria Dimensão Ambiental	81
QUADRO 19	Modelo de Análise – Categoria Dimensão Política	82
QUADRO 20	Modelo de Análise – Categoria Dimensão Territorial	82
QUADRO 21	Análise de Conteúdo Documentos – Núcleos de Sentido – Dim. Econômica	101
QUADRO 22	Análise de Conteúdo Documentos – Núcleos de Sentido – Dim. Social	104
QUADRO 23	Análise de Conteúdo Documentos – Núcleos de Sentido – Dim. Ambiental	105
QUADRO 24	Análise de Conteúdo Documentos – Núcleos de Sentido – Dim. Política	106
QUADRO 25	Análise de Conteúdo Documentos – Núcleos de Sentido – Dim. Territorial	108
QUADRO 26	Apresentação Gráfica – Resultados Análise Documental	110
QUADRO 27	Dificuldades da Práxis das Dimensões do DRS na Estratégia do BB	111
QUADRO 28	Análise de Conteúdo Entrevistas – Núcleos de Sentido – Dim. Econômica	112
QUADRO 29	Análise de Conteúdo Entrevistas – Núcleos de Sentido – Dim. Social	116
QUADRO 30	Análise de Conteúdo Entrevistas – Núcleos de Sentido – Dim. Ambiental	120
QUADRO 31	Análise de Conteúdo Entrevistas – Núcleos de Sentido – Dim. Política	123
QUADRO 32	Análise de Conteúdo Entrevistas – Núcleos de Sentido – Dim. Territorial	131
QUADRO 33	Apresentação Gráfica – Resultados Análise Entrevistas	134
QUADRO 34	Fatores que Restingem à Expansão das Dimensões do DRS	135
QUADRO 35	Apresentação Gráfica dos Resultados – Limites Restritivos da Estratégia	140
QUADRO 36	Diferentes Níveis de Consideração – Explícito e Tácito	143
QUADRO 37	Questões das Entrevistas Semi-Estruturadas	194

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS DO DESENVOLVIMENTO	19
2.1	Desenvolvimento como Expansão das Liberdades	19
2.2	As Eficiências do Desenvolvimento	20
2.3	Novos Paradigmas do Desenvolvimento	21
2.4	Desenvolvimento Local	22
2.5	Desenvolvimento Social	25
2.6	Desenvolvimento e Redes de Cooperação Solidária	27
3	O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	29
3.1	A Inacabada Construção Histórica do Conceito de DRS	29
3.2	O Desenvolvimento Sustentável	40
3.3	Dimensões do Desenvolvimento Sustentável	45
3.3.1	Econômica	50
3.3.2	Social	56
3.3.3	Ambiental	59
3.3.4	Política	60
3.3.5	Territorial	64
3.4	Alguns Fatores Restritivos À Expansão das Dimensões do DRS	68
3.5	Indicadores de Sustentabilidade	70
3.5.1	Ecological Footprint Method (EFM)	71
3.5.2	Dashboard of Sustainability (DS)	72
3.5.3	Barometer of Sustainability (BS)	73
4	METODOLOGIA	74
4.1	Tipo da Pesquisa	74
4.2	População	74
4.3	Coleta dos Dados	76
4.3.1	Procedimento de Coleta de Dados	77
4.3.2	Modelo de Estudo	78
4.3.3	Modelo e Procedimento de Análise de Dados	79

5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
5.1	Caracterização da Organização Pesquisada	84
5.1.1	Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Socioambiental no BB	86
5.2	Apresentação da Estratégia de DRS do BB	90
5.2.1	Metodologia de Operacionalização da Estratégia	97
5.3	Resultados e Discussão - Análise Documental	100
5.3.1	Dimensão Econômica do DRS	101
5.3.1.1	Discussão dos Resultados	102
5.3.2	Dimensão Social do DRS	103
5.3.2.1	Discussão dos Resultados	104
5.3.3	Dimensão Ambiental do DRS	105
5.3.3.1	Discussão dos Resultados	105
5.3.4	Dimensão Política do DRS	106
5.3.4.1	Discussão dos Resultados	107
5.3.5	Dimensão Territorial	108
5.3.5.1	Discussão dos Resultados	109
5.3.6	Quadro Resumo – Análise de Conteúdo nos Documentos – Consideração das Dimensões do DRS na Estratégia do BB	110
5.4	Discussão e Análise de Conteúdo – Percepção dos Formuladores da Estratégia de DRS do BB, sobre a Consideração das Dimensões do DRS (SACHS, 2004)	111
5.4.1	Econômica	112
5.4.1.1	Discussão dos Resultados	113
5.4.2	Social	115
5.4.2.1	Discussão dos Resultados	117
5.4.3	Ambiental	120
5.4.3.1	Discussão dos Resultados	121
5.4.4	Política	123
5.4.4.1	Discussão dos Resultados	125
5.4.5	Territorial	130
5.4.5.1	Discussão dos Resultados	131
5.4.6	Quadro Resumo – Análise de Conteúdo das Entrevistas – Consideração das Dimensões do DRS na Estratégia do BB	134
5.5	Percepção dos Formuladores da Estratégia de DRS do BB, sobre as fragilidades da Estratégia que Restringem a Expansão das Dimensões do DRS (SACHS, 2004).	135
5.5.1	Metodologia – Necessidade de Aprimoramentos	135
5.5.2	Estratégia de DRS do BB – Avanços e Dificuldades	136
5.5.3	Estratégia de DRS do BB – Alcance dos Objetivos	137
5.5.4	Estratégia de DRS do BB – Aprendizados	138
5.5.5	Discussão das Fragilidades Restritivas	140

6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	141
	REFERÊNCIAS	157
	APÊNDICES	166
	1º - Roteiro das Entrevistas	165
	2º - Fragmentos Discursivos – Dimensões do DRS	166
	3º - Fragmentos Discursivos – Estratégia de DRS do BB	189
	4º - Glossário	196

1 INTRODUÇÃO

A humanidade vem testemunhando, nos tempos atuais, os impactos que os modelos de desenvolvimento predatórios estão causando ao planeta Terra. O relatório da ONU - Painel Intergovernamental Sobre Mudanças Climáticas (IPCC), divulgado na Tailândia, em 2 de fevereiro de 2007, foi considerado um marco ao afirmar que a atividade humana é a maior responsável pelo aquecimento global. As previsões para o futuro do planeta que este relatório faz não são nada animadoras: inundações de cidades próximas ao mar, em virtude do aumento do seu nível, redução drástica das reservas de água potável, fome, secas, enchentes e furacões (BRASIL, 2007). Este cenário é apresentado, de forma magistral, no filme *Uma Verdade Inconveniente*, vencedor do Oscar de melhor documentário em 2006, e dirigido por Al Gore, no qual, com assustadora pedagogia, demonstram-se os impactos ambientais que o crescimento econômico desordenado e degradante está causando ao planeta.

Deste ambiente institucional brota um intenso debate sobre a necessidade de se instaurar, com urgência, iniciativas globais, nacionais, regionais e locais de desenvolvimento sustentável, visando ao atendimento das necessidades das gerações presentes “sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p.46). Para que tais modelos tenham efetividade prática, se faz necessário implantar atos políticos de “grande envergadura e alcance, capazes de superar as práticas políticas clientelistas, as negociatas, as alianças espúrias.” (ALMEIDA, 1994, p. 19).

Neste mesmo tom, o quarto relatório de avaliação do grupo de trabalho do Painel Intergovernamental Sobre Mudanças Climáticas (Brasil, 2007, p.26) informa que “o desenvolvimento sustentável pode reduzir a vulnerabilidade à mudança do clima”. Já para Lustosa (2002), a disseminação de práticas de indução ao Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) surge como uma estratégia moderna e recomendada para as ações do Estado, especialmente no que se refere à busca da superação da pobreza de algumas regiões ou grupos sociais. Nessa linha, o documento Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local, entregue em 2006 ao Governo Federal, contempla sugestões de políticas para o DRS e enfatiza a importância da participação de diferentes atores do campo organizacional do desenvolvimento sustentável: “Cabe repisar mais uma vez o argumento central. O desenvolvimento econômico real – inclusivo, participativo e democrático – não é promovido só de cima ou só de baixo, mas resulta da articulação inteligente de diversos tipos de aportes” (Inst. Cidadania, 2006, p 17).

A partir de 1992, segundo Haddad (2002), o Brasil passou a estimular processos de desenvolvimento sustentável, os quais ingressaram na agenda governamental, definida como um grupo de problemas ou temas que chamam a atenção da sociedade e do governo, que pode, por força da pressão social, assumir visibilidade e transformar-se em questão social, merecedora de atenção por parte do poder público, vindo se transformar em políticas (FREY, 2000). Naquele ano foi realizada no Brasil a Conferência Mundial para o Meio Ambiente. Durante o evento, foi elaborada a Agenda 21, que provocou uma série de debates e formulação de normas e políticas públicas dos governos signatários, dentre eles o Brasil, com o objetivo de catalisar processos de desenvolvimento sustentável em nível mundial (NOBRE, 2002).

O tema desenvolvimento sustentável passou, em 2003, a integrar o planejamento do Governo Federal como um dos cinco mega-objetivos – descritos no Plano Plurianual (PPA) 2004-2007 – com o propósito de promover o “crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades sociais” (BRASIL, 2006a).

O ingresso do Estado brasileiro no campo organizacional do desenvolvimento sustentável influenciou o posicionamento estratégico de diversos atores institucionais. Sobre este particular, Scott (1999) defende que a atuação do Estado, com uma agenda própria, num determinado campo organizacional – neste caso o desenvolvimento regional sustentável (DRS) – constitui força motriz que define a estrutura e o comportamento dos atores no campo. Assim sendo, diversos órgãos do governo e instituições da sociedade civil organizada passaram a repensar seu modo de atuação, “incorporando a sua forma de abordar os problemas sociais e de tratar as políticas públicas à perspectiva da sustentabilidade do desenvolvimento, da atenção ao local e da integração das ações implementadas” LUSTOSA (2002, p. 175).

Um dos atores que emergem deste contexto é o Banco do Brasil (BB), instituição financeira que se configura como sociedade anônima de economia mista controlada pelo Estado brasileiro. A necessidade de contribuir com o Estado brasileiro na indução e apoio aos processos de DRS provocou mudanças no planejamento estratégico desta Instituição em 2003, sendo alteradas sua Missão, Crenças e Estratégia Corporativa, incluindo referências explícitas ao seu papel de fomento do desenvolvimento regional sustentável do país. Como fruto desse reposicionamento e atendendo às demandas do ambiente institucional que pressionam as organizações a incorporarem modelos de negócios sustentáveis, o BB lançou, em 2003, a sua “Estratégia Para o Desenvolvimento Regional Sustentável” (BB, 2006b, p.1). O conceito de estratégia aqui utilizado é o que Motta (1991, p.82) define como “um conjunto de decisões

fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente”, sendo que essa estratégia no BB é materializada por meio de uma metodologia operacional de indução a projetos locais de desenvolvimento regional sustentável. As propostas de intervenção são estruturadas em projetos locais de DRS, denominados Planos de Negócios DRS. Esses Planos de Negócios DRS são concebidos como projetos de desenvolvimento sustentável e executados por uma rede de cooperação, a qual é mobilizada por meio de um processo de concertação institucional, sob coordenação do BB (BB, 2006c). A estratégia de DRS está sendo executada, atualmente, em 1.000 (mil) municípios brasileiros. Nesses municípios, são identificadas as atividades produtivas que podem ser potencializadas, desde que sejam “economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, respeitando-se a diversidade cultural das localidades” (BB, 2006b, p.1).

Na análise de modelos de “indução do desenvolvimento local em bases sustentáveis, importa a necessidade de se considerar com atenção os aspectos metodológicos que lhes darão suporte” (LUSTOSA, 2002, p.176).

Fischer (2002) aponta dez fatores de impacto nos processos estratégicos de desenvolvimento local sustentável, dos quais um deles refere-se às “fragilidades metodológicas dos tipos de intervenção em desenvolvimento local.” (FISCHER, 2002, p.24-25). Isso também pode estar associado ao distanciamento entre os objetivos e o desenho de programas e a realidade de sua intervenção junto aos seus beneficiários (UNICAMP, 1999).

Mark, Henry e Julnes (2000), propõem que uma avaliação pode ter os propósitos de estabelecer o mérito e a importância de um programa ou política, ou ser utilizada para aperfeiçoamento do programa ou política, contribuindo com o avanço social, razão de ser das políticas e programas sociais, segundo esses autores. Um avanço social resultante de modelos de indução ao desenvolvimento sustentável que tem

Por norte uma nova ética do desenvolvimento, ética na qual os objetivos econômicos do progresso estão subordinados às leis de funcionamento dos sistemas naturais e aos critérios de respeito à dignidade humana e de melhoria da qualidade de vida das pessoas. (GUIMARÃES, 2004, p.55)

A análise da consistência de uma metodologia de indução ao desenvolvimento sustentável disseminada por uma instituição financeira poderá gerar subsídios para o aprimoramento da mesma, contribuindo para o avanço social, que é como já visto, razão de ser das avaliações de políticas ou programas revestidos de um sentido público.

A influência da estratégia/metodologia de indução a processos de desenvolvimento sustentável colocada em execução pelo BB (BB) poderá influenciar o campo organizacional

bancário a “incorporar, de forma sistemática, a dimensão social e ambiental como critério decisivo nos seus financiamentos” (HADDAD, 2002, p. 658). Porém, para que essa influência seja efetiva, o BB deverá se pautar por uma metodologia/estratégia que de fato possa ser reconhecida como de desenvolvimento regional sustentável. Sabe-se que algumas instituições se abrigam sob:

O guarda-chuva chamado desenvolvimento sustentável para, em nome de um suposto desejo de harmonizar ambiente, economia e sociedade, continuar agindo, e talvez ainda de maneira mais contundente, em direção nitidamente contrária. (MARTINS; SOLER; SOARES, 2004, p. 165).

Veiga (2006) afirma que a sustentabilidade é o carro-chefe do processo de institucionalização do desenvolvimento sustentável, repercutindo na formulação e implementação de políticas públicas em todos os níveis de Estado. Ante o exposto, Haddad (2002, p.574) afirma que “não há recursos humanos e institucionais no setor público em escala adequada para conduzir, com sucesso, a implementação simultânea de estratégias múltiplas de desenvolvimento sustentável”. Sob essa perspectiva, Kisil (2005, p. 133) enfatiza que a colocação em prática da proposta de desenvolvimento regional sustentável “exige que idéias e ações sejam institucionalizadas por diferentes organizações, quer pertençam ao governo, ao setor privado (mercado) ou ao setor não governamental, voluntário” (KISIL, 2005, p.133). Cabe lembrar que, segundo Fischer (2002, p.24), os processos estratégicos de desenvolvimento local (ou regional) sustentável, como os anteriormente relatados, têm seu desempenho/performance impactados por fatores como:

Fragilidades metodológicas dos tipos de intervenção em desenvolvimento local, modismos, mimetismos, havendo muita semelhança entre os modos de fazer, que atuam na superfície dos problemas e creditam à mobilização bem mais do que é possível fazer.

Para Sachs (2004, p. 15-16), qualquer metodologia ou estratégia de indução a processos de desenvolvimento regional sustentável tem que alavancar suas cinco dimensões: social, política, econômica, ambiental e territorial, quais sejam:

- a) Social: fundamental, por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta;
- b) Ambiental: com suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a deposição de resíduos);
- c) Territorial: relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;
- d) Econômico: sendo a viabilidade econômica a *conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam;
- e) Político: a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença.

Projetos ou iniciativas locais de DRS que não levem em consideração – na sua metodologia de operacionalização, a alavancagem simultânea de suas cinco dimensões – social, política, territorial, econômica e ambiental (SACHS, 2004), não estarão contribuindo para a sustentabilidade planetária, reproduzindo em seu bojo, os modelos fragmentados, dependentes e predatórios do desenvolvimento, ao se privilegiar os aspectos puramente econômicos, sobre aqueles de natureza ambiental, social, territorial, e política. Estes modelos causam exclusão social, degradação ambiental e enfraquecimento dos poderes locais. Desta necessidade, para garantir a sua sustentabilidade, dos modelos de indução ao DRS considerarem as suas cinco dimensões, emerge **a questão que motivou esta pesquisa:**

- De que maneira as Dimensões do DRS (Sachs, 2004) - Econômica, Social, Ambiental, Política e Territorial, estão sendo consideradas na Estratégia do BB de fomento a iniciativas locais de DRS.

Esta questão conduz ao **objetivo geral** da pesquisa:

- Identificar de que maneira as Dimensões do DRS (Sachs, 2004) - Econômica, Social, Ambiental, Política e Territorial, estão sendo consideradas na Estratégia do BB de fomento a iniciativas locais de DRS.

Para o alcance deste objetivo são propostos os seguintes **objetivos específicos:**

1. Caracterizar itens relacionados às Dimensões do DRS;
2. Apresentar a Estratégia de DRS do BB;
3. Analisar na orientação normativa e percepção dos formuladores da política de DRS do BB, de que maneira as Dimensões do DRS estão presentes na sua Estratégia;
4. Identificar a percepção dos formuladores da política de DRS do BB, sobre a realidade da Estratégia de DRS do BB, em relação aos fatores restritivos à expansão das Dimensões do DRS, nestas iniciativas (FISCHER, 2002).

A seguir serão apresentados os seguintes Capítulos: 2º - Aspectos Contemporâneos do Desenvolvimento; 3º - Desenvolvimento Sustentável; 4º - Metodologia; 5º - Resultados e Discussão; 6º - Conclusões e Recomendações. Vale registrar que nos Apêndices desta pesquisa encontram-se o Roteiro das Entrevistas, o *Corpus* das Entrevistas, um Glossário - visando à utilização pedagógica deste trabalho.

2 ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS DO DESENVOLVIMENTO

2.1 Desenvolvimento como Expansão das Liberdades

Para o Instituto Cidadania (2006, p.9), “o desenvolvimento não é, meramente, um conjunto de projetos voltados ao crescimento econômico. É uma dinâmica cultural e política que transforma a vida social”. Sen (2000, p. 329) compartilha essa visão, apontando diferenciações entre uma análise do desenvolvimento que enfoca aspectos como crescimento do produto *per capita*, e outra, com forte ênfase na expansão da liberdade, por meio da participação nos processos de decisões política, social e ambiental. No crescimento econômico, a mensuração dos resultados vincula-se à circulação de riquezas, renda ou consumo. Já na mensuração do desenvolvimento econômico, visto como uma expansão das liberdades (SEN, 2000), agrega-se indicadores de participação social, política e econômica.

O autor argumenta que o nível de renda ou o PIB (Produto Interno Bruto) são inadequados para mensurar o grau de desenvolvimento, uma vez que alguns aspectos do desenvolvimento, não são considerados como, por exemplo, “a liberdade para viver uma vida longa ou o potencial para escapar da morbidez evitável, a oportunidade de ter um emprego que valha a pena, ou viver em comunidades pacíficas e isentas de criminalidade” (SEN, 2000, p.330). Este autor vincula o desenvolvimento como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam, alinhando essa concepção ao conceito de desenvolvimento sustentável que será visto no decorrer deste trabalho. Além disso, Sen (2000) enfatiza que o crescimento do PIB, da renda *per capita* e o avanço tecnológico não são suficientes para garantir a expansão da liberdade, que depende de outros determinantes como educação, saúde, direitos civis. As liberdades, diz esse autor, são fins e meios do desenvolvimento.

Sen (2000) destaca três práticas de liberdade que se intercambiam e potencializam o desenvolvimento:

- Liberdades Políticas – liberdade de expressão e eleições livres.
- Oportunidades Sociais – serviços de educação e saúde.
- Facilidades Econômicas – participação no comércio e na produção. (SEN, 2000, p. 25-26)

As liberdades políticas suscitam novas lideranças que pressionam e mobilizam os poderes locais em prol das comunidades. As oportunidades sociais fortalecem o tecido social e resgatam a cidadania e dignidade dos povos. As facilidades econômicas dinamizam a base da pirâmide social, incluindo-a na dinâmica das economias locais, gerando trabalho e renda.

Sachs (2004) compartilha da visão do desenvolvimento como expansão das liberdades ao propor a análise destes modelos a partir das suas eficiências.

2.2 As Eficiências do Desenvolvimento

Sachs (2001) considera que o Brasil é um país mal desenvolvido por ter adotado um padrão excludente e socialmente perverso, além de ostentar uma das maiores concentrações de renda mundial. “Ao persistir na rota do mau desenvolvimento, o Brasil estará caminhando para uma catastrófica apartação social” (SACHS, 2001, p. 491).

Como característica desse mau desenvolvimento, o autor destaca as desigualdades de repartição de renda, o tratamento dos conflitos distributivos, com descontrole da emissão de moeda e o financiamento interno por inflação, bem como a globalização, com sua abertura excessiva dos mercados e privatização de numerosas empresas públicas.

Conforme Sachs (2001, p. 493), o processo de desenvolvimento requer a integração de “cinco eficiências distintas: alocativa, macroeconômica, distributiva, inovativa e ecoeficiência”. Para o autor, a eficiência alocativa diz respeito ao suscitar de mercados competitivos. A macroeconômica refere-se à geração de emprego e renda. A distributiva diz respeito às políticas de bem-estar social. A inovativa associa-se à capacidade de criar, empreender e inovar produzindo novos saberes e tecnologias. A ecoeficiência diz respeito a produzir sem degradar, capacidade de reciclar, reutilizar e reformar os recursos utilizados nos processos produtivos.

O autor afirma que o crescimento econômico é uma condição necessária ao desenvolvimento, embora não seja suficiente. Dessa forma, o desenvolvimento deverá fundamentar-se em objetivos sociais e éticos submetidos a uma racionalidade substantiva (SACHS, 2004; SEN, 2000). Sob essa corrente de pensamento, Celso Furtado (2001b, p.428) expõe sua visão crítica ao afirmar que o “Brasil é um país marcado por profundas disparidades sociais superpostas a desigualdades regionais em nível de desenvolvimento”.

Emerge deste ambiente técnico-institucional do desenvolvimento questões contemporâneas que serão tratadas no próximo tópico.

2.3 Novos Paradigmas do Desenvolvimento

Morin (2005) propõe aos territórios um meta-desenvolvimento. Segundo o autor, o objetivo final do desenvolvimento submete-se a outras finalidades: viver verdadeiramente e viver melhor. Esse autor defende, ainda, que as finalidades do desenvolvimento apontam para imperativos éticos, no qual o fator econômico seja controlado e dirigido por normas antropológicas: “quantas novas misérias não se criaram ao lutar contra a miséria, a partir da simples destruição das economias de subsistência, da introdução da moeda lá onde havia trocas e ajudas mútuas” (MORIN, 2005, p.106).

Este autor vê probabilidades de insucesso do desenvolvimento em função dos problemas cultural, civilizacional e ecológico, acreditando que existam dois mitos no debate do desenvolvimento na contemporaneidade: a visão de que as sociedades industrializadas atingem o bem-estar e reduzem as desigualdades; a idéia de que o crescimento econômico é o motor necessário e suficiente de todos os desenvolvimentos sociais, psíquicos e morais.

Morin (2005) critica a agressividade do desenvolvimento modelado apenas por questões de valores econômicos, gerador de graves desequilíbrios socioambientais. É o caso, por exemplo, da substituição das policulturas por monoculturas que se tornam *commodities* de grandes corporações mundiais. Ainda se referindo às referências antropológicas do desenvolvimento, o autor critica a monetarização e a mercadorização de todas as coisas, que destroem a vida comunitária e a ética da convivência social.

Em vista disso o autor defende que o desenvolvimento na contemporaneidade exige imperativos éticos, a fim de que valores e princípios sócio-culturais não sejam violentados.

Veiga (2005) e Furtado (2001a) afirmam que a idéia de um desenvolvimento puramente econômico é um mito. Com o trocadilho Sen-sacional, Veiga (2005) aponta para a relevância da produção intelectual do indiano Amartya Sen e seu reconhecimento, pela comunidade científica, ao receber o Nobel de Economia, em 1998. Para Veiga (2005), o pensamento de Sen (2000) viria a reforçar posições daqueles que acreditavam numa outra via do desenvolvimento. Ademais, segundo o autor, o desenvolvimento é um processo que permite a cada indivíduo a revelação de suas capacidades, seus talentos e sua imaginação na busca da auto-realização e da felicidade, mediante esforços coletivos e individuais, combinação de trabalho autônomo e heterônomo e de tempo gasto em atividades não econômicas.

Para alguns defensores dessa linha de pensamento, entre eles Furtado (1974, 2001a, 2001b), Sen (2000), Morin (2005), Sachs (2004), Veiga (2005) e Sepúlveda (2005), ao se

conceber o desenvolvimento como uma expressão da sustentabilidade, uma atividade econômica não pode ser pensada ou praticada desconsiderando-se os impactos nas dimensões social, territorial, político e ambiental.

Contribuindo com este debate, Buarque (2006) apresenta as mutações que sofreu o paradigma do desenvolvimento, do Fordismo até os tempos atuais:

Fordismo	Novo Paradigma
Crescimento econômico extensivo com aumento do consumo de massas.	Crescimento econômico seletivo com diversificação do consumo.
Economia de escala (padronização da produção em grandes quantidades).	Flexibilidade da produção e ganhos na qualidade e diversidade de produtos (economia de escopo).
Competitividade baseada em abundância de recursos naturais, baixo custo da mão-de-obra, e limitado controle ambiental (impactos ambientais externalizados).	Competitividade baseada em tecnologia, conhecimento, informação e recursos humanos qualificados e no controle e qualidade ambiental.
Estado de bem estar, interventor com gerência burocrática e crescente participação no PIB e no investimento social.	Novas institucionalidades, reorientação do papel do Estado para a regulação e administração por resultados (terceiro setor).
Aumento da produtividade, dos salários (participação na renda nacional) e do emprego.	Aumento da produtividade e da qualidade com mudança nas relações de trabalho e redução do emprego formal e do trabalho no valor do produto.
Dinamização da base industrial e do consumo de bens industrializados de massa.	Crescimento de novos segmentos e setores especialmente terciários, serviços públicos e quaternário (serviços ambientais).

Quadro 1 – Novo Paradigma do Desenvolvimento.

Fonte: Buarque (2006, p.18).

As mutações acima apresentadas derivaram um novo paradigma do desenvolvimento, que demanda maior investimento em planejamento e gestão; novos arranjos institucionais e uma atuação do Estado como agente regulador (BUARQUE, 2006). No próximo tópico serão abordados aspectos conceituais sobre o desenvolvimento local.

2.4 Desenvolvimento Local

Buarque (2006) alega que faz parte do paradigma atual do desenvolvimento, como visto no tópico anterior, a criação de novas institucionalidades, a mudança nas relações de trabalho, o crescimento econômico seletivo, a maior competitividade dos empreendimentos, os novos padrões de consumo e produção, o crescimento de setores terciários e quaternários da economia. Estas características suscitam dinâmicas próprias de desenvolvimento nas localidades – o desenvolvimento local.

No tocante a este aspecto Zapatta e Albuquerque (2006a), alegam que o desenvolvimento local carrega em si não somente o desenvolvimento econômico, mas, também, o desenvolvimento social e sustentável ambientalmente.

Zapatta e Albuquerque (2006^a) propõem a Figura 1 para representar as bases de sustentação das iniciativas de desenvolvimento local.



Figura 1 – Bases de Sustentação das Iniciativas de Desenvolvimento Local.

Fonte: Zapatta e Albuquerque (2006a, p. 54).

Na figura 1 foram descritos os principais elementos que compõem a complexa trama político-social-econômica-ambiental-territorial no qual se insere o desenvolvimento local. As bases de sustentação desse desenvolvimento vão desde o aperfeiçoamento dos mecanismos e espaços de gestão público-privada, ao fomento e disseminação de uma cultura empreendedora, mobilizadas por processos de concertação social. Zapatta e Albuquerque (2006a) enfatizam que as carências em algumas das oito bases de sustentação, apresentadas na Figura 1, poderão explicar a fragilidade de muitas iniciativas locais de desenvolvimento.

Zapatta e Albuquerque (2006a, p.54) criticam certos projetos de desenvolvimento essencialmente dependentes de ajuda externa, pelo fato de que esses projetos precisam resgatar sua autonomia empreendedora por meio da mobilização e participação dos atores locais, e “conseqüente construção do capital social no território correspondente, o que exige igualmente o fomento de uma cultura empreendedora local distante da lógica do subsídio”.

Tal observação é complementar ao pensamento de Buarque (2006), que concebe as estruturas do desenvolvimento local pilares, assim descritos:

1º Pilar – Formação de capital social (capacidade de organização e cooperação da sociedade local, combinado com a formação de espaços institucionais de negociação e gestão).

2º Pilar – Agregação de valor na cadeia produtiva (articulação e aumento da competitividade das atividades econômicas com vantagens locais).

3º Pilar – Reestruturação e modernização do setor público local com descentralização das decisões, e elevação da eficiência e eficácia da gestão pública local. (BUARQUE, 2006, p.27).

A proposta de Buarque (2006), para a dinâmica de funcionamento dos pilares, vincula-se à distribuição de ativos sociais (principalmente o ativo do conhecimento, expresso pela escolaridade e pela capacitação tecnológica).

Outro vínculo do desenvolvimento local, conforme Silveira (2006) configura-se entre desenvolvimento e protagonismo, ao descobrir, reconhecer e valorizar os ativos locais, com suas próprias potencialidades, mobilizando a criação de novas institucionalidades territoriais. “Trata-se de um processo de auto-instituição territorial, o que significa fazer das localidades uma rede, um encontro entre lugares e fluxos, um território” (SILVEIRA, 2006, p.25). Dessa forma, as questões que relacionam desenvolvimento local e sustentabilidade associam-se a um processo construído: de baixo para cima, e de dentro para fora. O autor distingue o processo de desenvolvimento local como uma matriz permanente de oportunidades, indo ao encontro das necessidades sociais, vocalizadas publicamente. Segundo Silveira (2006), é neste ponto que os ativos e potenciais extraídos das parcerias locais favorecem e requalifica a lógica de ações de fomento ali suscitadas.

Ao basear-se nos ativos locais e em mecanismos inovadores de cultura política, planejamento e gestão, que combinam aprofundamento da democracia de base e articulação em rede (os dois elementos-chave de uma nova governança), as experiências de desenvolvimento local indicam, ao mesmo tempo, novos referenciais para as políticas públicas e possibilidades práticas, alternativas ao modelo de desenvolvimento até então dominante (SILVEIRA, 2006, p.35).

Nesse sentido, o pensamento de Silveira (2006) alinha-se ao de Capra (2000), na medida em que traz para o debate a necessidade do fortalecimento das redes de agentes locais capazes de alavancar processos de mudança, ao conduzirem com autonomia seu projeto de desenvolvimento local – sendo sujeitos e protagonistas do seu fazer – criando novas institucionalidades, formas e espaços de gestão. Esta dinâmica, no tecido social local, cria um complexo padrão de organização em rede, favorecendo o suscitar de iniciativas sustentáveis com as características de “interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade” (CAPRA, 2000, p. 231-238). Este autor sugere que as características de estruturas sustentáveis, encontradas em ecossistemas, são aplicáveis às sociedades humanas. Portanto, de acordo com Capra (2000), o termo sustentável não se refere apenas a um tipo de interação humana com o mundo – que preserva ou conserva o meio ambiente, que não compromete os recursos naturais das gerações futuras, ou que visa unicamente à manutenção prolongada de entes – mas uma combinação complexa de processos econômicos, sociais, culturais, políticos, institucionais ou físico-territoriais. O autor revela que é possível aprender com os ecossistemas a viver de uma maneira sustentável, a partir da criação de sistemas sustentáveis autopoieticos, ou seja, que se recriam continuamente.

Observa-se que Schuch (2001) propõe a existência de chaves para o êxito dos processos de indução ao desenvolvimento local, quais sejam:

- Uma estratégia global que aborde de forma realista e coerente os principais problemas que a localidade apresenta;
- A mobilização da sociedade civil para atuar proativamente no desenvolvimento local;
- A busca do consenso entre os diferentes atores sociais, políticos e econômicos, garantindo a sustentabilidade do projeto.

Cabe ressaltar aqui o pensamento de Fischer (2000, p.27), da imbricação dos termos desenvolvimento local e desenvolvimento social: “o desenvolvimento local ou é desenvolvimento social, ou não é desenvolvimento”. Sob essa perspectiva, serão abordados, no próximo tema, os fatores que caracterizam o conceito de desenvolvimento social.

2.5 Desenvolvimento Social

Algumas dos princípios de desenvolvimento local apontados no tópico anterior: democracia de base e articulação em rede (SILVEIRA, 2006) e parceria e interdependência (CAPRA, 2000), permeiam o conceito de desenvolvimento social, como será visto adiante.

Fischer (2002) defende dois sentidos e significados do desenvolvimento: orientação para competição e orientação para cooperação e solidariedade. A primeira forma de orientação refere-se aos conjuntos de agentes inter-relacionados (mercado, governo), compondo uma trama produtiva, sendo essa orientação o entorno territorial inovador com seus bens tangíveis e intangíveis, suas comunidades de interesse, a tecnologia e a informação.

A segunda orientação configura-se como um desenvolvimento solidário, ou alternativo, com inclusão de setores marginalizados na produção e no usufruto dos resultados.

Fischer (2002) enumera cinco proposições para a gestão do desenvolvimento social:

- É um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e social;
- É um campo de conhecimento e espaço de práticas híbridas e contraditórias;
- É orientado por valores e pela ética da responsabilidade e deve atender aos imperativos da eficácia e eficiência;
- É gestão também de redes, de relações sociais, mutáveis e emergentes;
- É um processo embebido em contextos culturais. (FISCHER, 2002, p.27-28).

A autora evidencia que a condição básica para o sucesso dos empreendimentos sustentáveis é o esforço para a construção de ações coletivas, com a otimização e maximização do capital social.

São expressões dessa vertente as formas associativas de produção da economia solidária. Sobre este aspecto, Singer (2002) alega que a economia solidária produz um modelo de desenvolvimento mais sustentável, na sua dimensão social, sendo mais eficaz na cooperação e solidariedade. Para esse autor, a cooperativa de produção é a modalidade básica da economia solidária, que se compõe das empresas que efetivamente praticam os princípios de autogestão, apropriação dos meios de produção e autonomia.

Para Singer (2002) o que impele a expansão da economia solidária

já não é mais a demanda das vítimas da crise, mas a expansão do conhecimento com a produção de tecnologia social, econômica e jurídica favoráveis à implementação da economia solidária. Centenas de iniciativas, que tendiam antes a ficar isoladas e por isso debilitadas, a partir dos últimos anos passam a receber a atenção e o apoio de instituições especializadas. (SINGER, 2002, p.126).

Alinham-se a essas proposições os resultados da pesquisa em empreendimentos produtivos autogeridos, realizada na periferia de Brasília por Nunes (2004). Segundo esta autora, nos aglomerados produtivos de menor complexidade, a solidariedade supre a escassez de capital e cria um mercado interno. Nunes (2004, p.195), constata que os aglomerados configuram-se e materializam-se em elos horizontais de apoio, transações econômicas e integração social, tendo como seus fatores de êxito a “perseverança, dedicação, amor/doação, participação, união, apoio estatal, linha de crédito, apoio institucional, formação profissional, engajamento com outros grupos.” Esta autora verificou a importância que os grupos dão aos atores estatais e institucionais no apoio de seus empreendimentos solidários, chamando a atenção para a inexistência de um trabalho em rede, com outros grupos de interesse, e a ausência de elos com atores do mercado, visando à comercialização dos produtos.

De acordo com Nunes (2004), nem mesmo a idéia de criar condições locais para estabelecimento de um comércio justo, de produtos da própria comunidade é posta em prática pela comunidade. Essa autora defende que os elos da economia solidária demandam “ações de ordem econômica, política e social e que devem estar necessariamente pautados na esfera do trabalho” (NUNES, 2004, p. 199). Caracteriza, essa autora, três níveis de elos horizontais: o primeiro nível estrutura-se entre o empreendimento; os assessores e setores do Estado e dos bancos; o segundo nível envolve os diferentes parceiros entre si; o terceiro ocorre entre as redes de empreendimentos. Os três níveis produzem dimensões articuladas de mobilização institucional, política e social.

Segundo a autora, há um aroma de mudança na sociedade brasileira, como se tudo passasse a concorrer e mobilizar a sociedade em busca de objetivos solidários. “Há uma dinâmica de mobilização em favor da economia solidária em várias instituições. Resta encontrar formas de trabalhar entre as diferentes instituições e grupos, respeitando suas histórias e as trajetórias” (NUNES, 2004, p. 205).

Igualmente Fischer (2005) revela que a interdependência entre atores do Estado, mercado e sociedade civil é, cada vez mais, necessária ao desenvolvimento local. Para essa autora, essa conjuntura apresenta novos desafios para os gestores, independente da área em que atuam. Desafios esses que passam pela busca do equilíbrio entre transformação produtiva e equidade social, competitividade e coesão social, eficiência e solidariedade, crescimento e distribuição de resultados. Ou seja, esses fatores deverão “atender aos imperativos da eficiência e da eficácia” (FISCHER, 2002, p. 28).

A questão da interdependência entre atores continuará a ser debatida, no próximo tópico, ao se enfatizar o papel das redes de cooperação para a sustentabilidade das iniciativas locais de desenvolvimento local.

2.6 Desenvolvimento e Redes de Cooperação Solidária

Nos trabalhos de Fischer (2002) e Nunes (2004), o desenvolvimento local demanda, para sua própria sustentabilidade e conseqüente competitividade, a construção de redes entre os vários atores que compõem a cadeia produtiva. Nunes (2004) constatou que até mesmo a criação de um comércio local para a venda dos produtos dos empreendimentos locais não era observada pelas comunidades que tocavam projetos de produção associativista.

Sobre essa questão Mance (2002a; 2002b) verifica que os empreendimentos produtivos sustentáveis poderão crescer se forem criadas as condições de entre eles haver um comércio justo e solidário – um comércio justo.

Podemos, então, desenhar – sob o paradigma da complexidade – a organização econômica de uma *Rede de Colaboração Solidária*, conectando tais unidades em cadeia produtiva, cuja produção estaria voltada a atender demandas de células de consumo solidário, gerando-se assim emprego local e distribuindo renda. (MANCE, 2002b).

Como condição para o eficaz desempenho e competitividade das empresas integrantes desta rede de colaboração solidária, Mance (2002b) propõe dez propriedades:

1. Autopoiese – a qualidade que a rede tem de reproduzir-se a si mesma na medida em que é capaz de produzir os bens ou valores necessários para satisfazer suas próprias demandas.

2. Intensividade – a qualidade de envolver o maior número possível de pessoas, tanto no consumo quanto na produção solidária.

3. Extensividade – a propriedade de gerar novas células de produção e de consumo em regiões cada vez mais longínquas.

4. Diversidade – a capacidade de produzir a maior diversidade possível de bens visando a satisfazer as necessidades e desejos de todos os consumidores solidários.

5. Integralidade – cada célula, através da rede, está conectada a todas as outras células, sendo afetada pelo crescimento das demais ou por seus problemas e dificuldades.

6. Realimentação – uma célula demanda produtos e serviços de outras, o que permite o crescimento sustentável de todas, isto é, da rede como um todo.

7. Fluxo de Valor – o valor econômico produzido em cada etapa da cadeia produtiva circula pela rede, podendo nela se concentrar ou dela se evadir.

8. Fluxo de Informação – todo o conhecimento gerado na rede está disponível em qualquer célula.

9. Fluxo de Materiais – o que é produzido em uma célula pode ser consumido por outras células, como insumo produtivo ou produto final, de modo que uma realimenta a outra.

10. Agregação – propriedade de as redes locais se integrarem em redes regionais, de redes regionais se integrarem em redes internacionais e de redes internacionais se integrarem em uma rede mundial de colaboração solidária.

Essas propriedades das redes, descritas por Mance (2002-b), reforçam o posicionamento de Nunes (2004) e Fischer (2002) sobre a necessidade de se conectar e articular os empreendimentos de desenvolvimento local, favorecendo sua sobrevivência e competitividade. Após discussão teórica dos tópicos 2.1 a 2.6, realizada em função de alguns dos aspectos que compõe a temática do desenvolvimento, o próximo capítulo fará a discussão sobre o desenvolvimento sustentável.

3 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

3.1 A Inacabada Construção Histórica do Conceito do DRS

Os significados e atributos do conceito de desenvolvimento sustentável ainda se encontram em construção (BELLEN, 2006; VEIGA, 2005a; NOBRE, 2002; SACHS 2002a). Dessa forma, a seguir será feita uma síntese das categorias de análise que se têm agregado ao conceito de desenvolvimento sustentável ao longo de sua construção histórica.

De 1960 a 1970 – A formulação do conceito de desenvolvimento vem acontecendo de forma sistematizada a partir de 1960. A criação da organização não governamental Clube de Roma, em 1968, passou a mobilizar a comunidade científica, levando governos a ampliarem o debate, até então restrito às questões ambientais e conservacionistas. Nessas discussões, surgem questões relativas ao aumento da pobreza e ao crescimento desordenado da população (CAMARGO, 2003; NOBRE, 2002). Nesse mesmo ano houve a realização da Conferência da Biosfera em Paris, na qual foi proposto o aprofundamento dos debates na Conferência de Estocolmo, em 1972.

De 1970 a 1980 - De acordo com Camargo (2003), a continuidade das reflexões sobre modelo de desenvolvimento, na década de 70, inicia-se com uma grande manifestação ambientalista: O Dia da Terra, que reuniu 300 mil norte-americanos em abril de 1970. A partir daquele ano, intensificava-se a criação de agências governamentais visando à proteção ambiental, além de surgirem organizações não governamentais, como o Greenpeace, em 1971. O painel temático sobre meio ambiente e desenvolvimento, acontecido em 1971, em Founieux, na Suíça, levantou a importância da integração das políticas do meio ambiente às estratégias de desenvolvimento (NOBRE, 2002; SACHS, 1993). O que foi um avanço, pois até então as discussões sobre desenvolvimento consideravam o meio-ambiente como um sistema à parte. No início de 1972, o Clube de Roma lança seu relatório, chamado *The Limits to Grow*, também conhecido como Relatório Meadows, que apontava para um cenário catastrófico, prevendo-se a impossibilidade de perpetuar o crescimento econômico devido à exaustão dos recursos naturais, fato motivado pelo próprio desenvolvimento econômico (SACHS, 2002a). Esse relatório provocou uma série de debates antecipatórios à Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento, que seria realizada em Estocolmo, na Suécia, em 1972.

Durante a Conferência de Estocolmo, em 1972, os debates ficaram polarizados. De um

lado, os integrantes do Clube de Roma e membros de países da Europa; de outro, os membros de países do Terceiro Mundo, adeptos do desenvolvimentismo, que afirmavam serem os custos ecológicos desprezíveis diante dos benefícios sócio-econômicos do progresso (ROMEIRO, 1999). Nesse mesmo ano, 1972, foi publicado, na Inglaterra, o documento *Blueprint for Survival*, que registrava uma mudança no pensamento ambientalista, saindo de uma posição de denúncia para a de formulação de alternativas viáveis ao equacionamento dos problemas ambientais. Camargo (2003) afirma que esse documento representou uma alteração filosófica no *modus operandi* do movimento ecológico. Outro marco do ano de 1972, diz a autora, foi o lançamento do Movimento da Ecologia Profunda, criado naquele ano pelo filósofo Arne Naess, que lançou outras questões ao conceito de desenvolvimento sustentável, como a visão de interdependência e interconexão entre os vários ecossistemas. Como resultado da Conferência de Estocolmo, surgiu o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, PNUMA. Segundo Giansanti (1998, p.10), “a partir da Conferência de Estocolmo, o debate vinculando desenvolvimento e sustentabilidade ganhou novos contornos, especialmente quanto ao conceito de ecodesenvolvimento”.

O conceito de ecodesenvolvimento foi apresentado por Maurice Strong em 1973, na primeira reunião do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), e posteriormente reformulado por Ignacy Sachs, em 1974 (VEIGA, 2005a). O termo ecodesenvolvimento foi utilizado por Maurice Strong para ressaltar a relação entre meio ambiente e desenvolvimento das zonas rurais nos países em desenvolvimento. Ignacy Sachs deslocou o problema do aspecto puramente quantitativo (crescer ou não) para o exame da qualidade do crescimento. Posteriormente, indicou as estratégias de harmonização entre desenvolvimento socioeconômico e gestão ambiental (NOBRE, 2002; SACHS, 1986).

Esses debates acerca do ecodesenvolvimento abririam espaço para a formulação do conceito de desenvolvimento sustentável. Sobre esse aspecto, Romeiro (1999) afirma que:

o conceito de ecodesenvolvimento emerge desse contexto como uma posição conciliadora, onde se reconhece que o progresso técnico efetivamente relativiza os limites ambientais, embora não os elimine, e que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente, para a eliminação da pobreza e das disparidades regionais... Assim, a proposição de que é necessário e possível intervir no processo de desenvolvimento econômico e direcioná-lo de modo a conciliar eficiência econômica, desejabilidade social e prudência ecológica, passa a ter uma aceitação generalizada (ROMEIRO, 1999, p.77).

A década de 1970 seguiu com outros importantes marcos referenciais, como a publicação da Declaração de *Cocoyok* – México, em 1974, pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD.

A Declaração propõe avanços no modelo sugerido de ecodesenvolvimento, colocando em pauta a explosão demográfica mundial, a pobreza, a degradação ambiental e a responsabilidade dos países desenvolvidos em relação a esses problemas, devido a seu alto nível de consumo, desperdício e poluição. A Declaração de *Cocoyok* enfatizou que a destruição ambiental dos continentes é resultante da pobreza, que leva a população carente à superutilização do solo e dos recursos naturais (NOBRE, 2002; BRUSEKE, 1995).

As posições de *Cocoyok* foram aprofundadas no relatório *Dag-Hammarskjöld*, em 1975, que apresenta a conexão do poder colonial à degradação ecológica:

Grandes massas da população original foram expulsas e marginalizadas, sendo forçadas a usar solos menos apropriados e à devastação de paisagens inteiras. O radicalismo dos dois documentos expressa-se na exigência de mudanças nas estruturas de propriedade no campo, esboçando o controle dos produtores sobre os meios de produção (BRUSEKE, 1995, p. 16).

Segundo Sachs (2002a), a contribuição do Relatório *Dag-Hammarskjöld*, também chamado de *Que Faire* foi a de agregar à construção epistemológica os conceitos de desenvolvimento endógeno: auto-suficiência, no lugar de dependência; orientação para as necessidades locais, em vez de direcionado para interesses do mercado; vínculo com a natureza, em substituição à atitude predatória, e abertura às mudanças institucionais, sobrepujando a ação reativa. No Brasil, repercute o livro de Celso Furtado, de 1974, intitulado *O Mito do Desenvolvimento Econômico*, no qual o autor defende que as atenções básicas da população são desviadas por modelos de desenvolvimento que privilegiam em sua mensuração aspectos puramente econômico-financeiros:

A idéia de desenvolvimento econômico é um mito. Graças a ela, tem sido possível desviar as atenções da tarefa básica de identificação das necessidades fundamentais da coletividade e das possibilidades que abrem ao homem o avanço da ciência, para concentrá-las em objetivos abstratos, como são os investimentos, as exportações e o crescimento (FURTADO, 2001a, p.89).

Dessa forma, vale ratificar que a década de 70 foi marcada pela estruturação das bases do que viria a ser o modelo de desenvolvimento com características sustentáveis. Essa década teve como principal característica a consolidação de um corpo de conhecimentos, não sem as tensões, as ambigüidades e as contradições que a mudança sempre causa. A busca de consensos, os choques ideológicos, as propostas de mediação e as superações de diferenças ideológicas marcaram a década de 1970.

De 1980 a 1990 – As discussões desse período iniciam-se após o conclave da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1984, a uma “agenda global para mudanças” (CMMAD, 1991,

p. 4). A construção dessa agenda foi liderada pela Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente, presidida pela primeira ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland, que começou os trabalhos em 1984. O texto de abertura dos trabalhos da Comissão expôs um panorama do que ocorreria em termos de mobilização da comunidade acadêmica, científica, governos e entidades da sociedade civil organizada:

A Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) foi criada em uma época em que as pressões sobre o meio ambiente global haviam assumido proporções nunca vistas, tornando corriqueiras previsões pessimistas sobre o futuro do ser humano. A comissão está confiante na possibilidade de construir um futuro mais próspero, mais justo e mais seguro, porquanto alicerçado em políticas e práticas destinadas a ampliar e manter a base ecológica do desenvolvimento (CMMAD, 1991, p. 397).

A Comissão selecionou oito temas para discussão, reflexão e propostas de ação, que faziam parte de um “mandato para mudança” (CMMAD, 1991, p.400). As audiências públicas e fóruns foram realizados de 1984 a 1986, norteados pelos seguintes temas:

- I. Perspectivas quanto à população, meio ambiente e desenvolvimento sustentável;
- II. Energia: meio ambiente e desenvolvimento;
- III. Indústria: meio ambiente e desenvolvimento;
- IV. Segurança alimentar, agricultura, silvicultura, meio ambiente e desenvolvimento;
- V. Assentamentos humanos: meio ambiente e desenvolvimento;
- VI. Relações econômicas internacionais, meio ambientes e desenvolvimento;
- VII. Sistemas de apoio às decisões relativas à administração ambiental;
- VIII. Cooperação internacional (CMMAD, 1991, p.400).

Fazia parte desse contexto internacional, contribuindo com suas reflexões e ideais ativistas, o intelectual Ignacy Sachs, de origem polonesa com naturalização francesa. O professor instigava governos, a comunidade científica e acadêmica com seus inúmeros artigos sobre a necessidade de se promover outro tipo de desenvolvimento, definido por ele como Ecodesenvolvimento. No Brasil, essa série de artigos foi publicada em 1986, em um livro intitulado: “*Ecodesenvolvimento – Crescer Sem Destruir*”. Sachs (1986) formulou princípios que caracterizariam o ecodesenvolvimento, como a satisfação das necessidades básicas das populações; solidariedade com as gerações futuras; participação política das comunidades assistidas; preservação dos recursos naturais; geração de emprego e renda; respeito à diversidade cultural e programas de educação.

Embora ainda considerados como ecodesenvolvimento, as propostas apresentadas por Sachs (1986) contemplavam as bases filosóficas do conceito de desenvolvimento sustentável: necessidades básicas das comunidades e solidariedade para com as gerações futuras.

A nomenclatura ecodesenvolvimento revelava-se insuficiente para expressar o fenômeno sócio-econômico-ambiental que os debates estavam suscitando. A necessidade de

uma mudança na matriz conceitual do ecodesenvolvimento, deslocando – sem desprezar – a ênfase no meio-ambiente. Isto pode ser verificado no conteúdo do prefácio do Relatório Nosso Futuro Comum (CMMAD, 1991), apresentado à Assembléia das Nações Unidas em 1987, em que são ressaltadas a angústia, crise, necessidade de superação de fragmentações, oriundas do enquadramento essencialmente ambiental, que o debate sobre um novo modelo de desenvolvimento vinha recebendo:

Quando se discutiam pela primeira vez as atribuições de nossa Comissão, houve quem desejasse que suas contribuições se limitassem apenas a “questões ambientais”. Isto seria um grave erro. O meio ambiente não existe como uma esfera desvinculada das ações, ambições e necessidades humanas, e tentar defendê-lo sem levar em conta os problemas humanos deu à própria expressão “meio ambiente” uma conotação de ingenuidade em certos círculos políticos.[...] Muitas das estratégias de desenvolvimento adotadas pelas nações industrializadas são insustentáveis. E devido ao grande poder econômico e político desses países, suas decisões quanto ao desenvolvimento terão profundo impacto sobre as possibilidades de todos manterem o progresso humano para as gerações futuras. [...] O Necessário agora é uma nova era de crescimento econômico – um crescimento convincente e ao mesmo tempo duradouro do ponto de vista social e ambiental (CMMAD, 1991, p.6).

Sachs (1993) afirma que a expressão ecodesenvolvimento foi rebatizada pelos pesquisadores anglo-saxões como desenvolvimento sustentável. O termo ecodesenvolvimento passou a ser paulatinamente substituído pela expressão Desenvolvimento Sustentável a partir da publicação do Relatório Nosso Futuro Comum, em 1987. A origem dessa expressão, de acordo com o Relatório, remonta a um dos oito temas abordados nessas audiências públicas que o antecederam, realizadas entre 1984 e 1987. Um dos oito temas das audiências era “Perspectivas quanto à população, meio ambiente e desenvolvimento sustentável” (CMMAD, 1991, p.400).

Já para Veiga (2005a, p. 191), a expressão Desenvolvimento Sustentável foi usada pela primeira vez num Simpósio da ONU, em 1979, realizado em Estocolmo, “no qual W. Burger apresentou um texto intitulado: A busca de padrões sustentáveis de desenvolvimento”. Por outro lado, Bellen (2006) e Baroni (1992) defendem que o termo foi discutido primeiramente pela *World Conservation Union* – UICN, no documento *Estratégia de Conservação Mundial*, 1980.

Camargo (2003) alega que a expressão já tinha sido utilizada por Robert Allen, no artigo *How to save the world*, em 1980. Para completar a celeuma, Ribeiro (2001) e Beni (2004) alegam que o termo foi utilizado pela primeira no Relatório *Dag-Hammarskjöld*, ou *Que Faire*, em 1975.

Embora haja controvérsias, os autores acima citados entram em consenso ao relatarem que a expressão Desenvolvimento Sustentável só veio a ser de fato conceituada em 1987, no

relatório *Nosso Futuro Comum*, em que apareceu de forma mais abrangente, contemplando, além dos aspectos relacionados ao crescimento econômico e a meio-ambiente, as questões sociais. Definido, dessa forma, como um desenvolvimento sustentável capaz de “garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também as suas” (CMMAD, 1991, p.9). O que estava sendo apresentado era um modelo de desenvolvimento que integrasse, conectasse e articulasse, entre si, aspectos econômicos, sociais e ambientais, vistos sob uma totalidade. O relatório *Nosso Futuro Comum* adverte que esse processo não é livre de tensões: “o desenvolvimento sustentável não é um estado permanente de harmonia, mas um processo de mudança.” (CMMAD, 1991, p.10); e que “não pode haver um único esquema para o desenvolvimento sustentável, já que os sistemas econômicos e sociais diferem muito de país para país” (CMMAD, 1991, p.44).

O conceito de desenvolvimento sustentável apresentado pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) no relatório *Nosso Futuro Comum*, publicado em 1987, diz que o desenvolvimento sustentável é:

Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos-chave:

- O conceito de “necessidades”, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade;
- A noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras (CMMAD, 1991, p.46).

Esse modelo de desenvolvimento supõe uma transformação progressiva da economia e da sociedade, considerando que o desenvolvimento sustentável é “mais que crescimento. Ele exige uma mudança no teor do crescimento, a fim de torná-lo menos intensivo de matérias-primas e energia, e mais equitativo em seu impacto” (CMMAD, 1991, p.56).

Ao apresentar o desenvolvimento sustentável, o relatório *Nosso Futuro Comum* defende que não basta ampliar a gama das variáveis econômicas a serem consideradas. Argumenta que, para haver sustentabilidade, será “preciso uma visão das necessidades e do bem-estar humano, que incorpora variáveis não econômicas como educação e saúde. O desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social podem e devem apoiar-se mutuamente” (CMMAD, 1991, p.58), partindo-se, de acordo com Bruseke (1995), de uma visão complexa das causas dos problemas sócio-econômicos e ecológicos da sociedade global, sublinhando a interligação entre Economia, Sociologia, História, Tecnologia, Ecologia e Política. Devido à repercussão do Relatório *Nosso Futuro Comum*, a ONU propõe a realização de uma nova Assembléia, com a mesma temática, a qual foi realizada no Brasil em

1992. De acordo com Camargo (2003), houve também na década de 90 um grande impulso na regulamentação e na exigência de Relatórios de Impacto Ambiental – RIMA.

A década de 1980 contribuiu para a construção das bases epistemológicas do desenvolvimento sustentável, com a incorporação das variáveis do desenvolvimento social e a superação da segmentação entre meio-ambiente e desenvolvimento econômico. Essa contribuição foi retratada na definição conceitual do desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p.44).

De 1990 a 2000 - A década de 90 iniciou-se com a tentativa de se qualificar o modelo de desenvolvimento sustentável. Esta qualificação foi possível através da criação, pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, em 1990, de uma metodologia para mensuração do crescimento, chamada de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Em 1992, ocorre a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida como Rio-92, Eco-92, ou Cúpula da Terra, considerada por Camargo (2003, p.54) como “o mais importante e promissor encontro planetário do século XX”. Essa conferência apresentou uma série de documentos que direcionou esforços, objetivando transformar os pressupostos teóricos do desenvolvimento sustentável em propostas de ações e estratégias concretas. A Agenda 21 – um dos documentos apresentados na conferência, e formulada com a contribuição de governos e instituições da sociedade civil de 179 países – apresentou, em seus 40 capítulos, um direcionamento estratégico que deveria inspirar a propositura de ações locais de desenvolvimento sustentável (NOBRE 2002; VEIGA, 2005a). Além da Agenda 21, resultaram três outros documentos: Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas, Convenção sobre a Diversidade Biológica e Convenção sobre Mudanças Climáticas.

Uma das contribuições da Conferência Rio-92 foi a transferência concreta do conceito de desenvolvimento sustentável para a pauta de planejamento de objetivos e ações globais (CAMARGO, 2003). A Agenda 21 estabeleceu metas para serem alcançados no Século XXI, por meio de um conjunto de ações práticas. Segundo o Ministério do Meio Ambiente do Brasil (Brasil, 2006b), o termo Agenda foi concebido no sentido de intenções, desígnio, desejo de mudanças para um modelo de civilização em que predominassem o equilíbrio ambiental e a justiça social entre as nações. A Agenda 21 é voltada para o desenvolvimento sustentável.

Em 1997, aconteceu no Brasil um encontro denominado Rio +5, com o intuito de avaliar o efetivo andamento da implementação das decisões da Agenda 21. A avaliação obtida

foi a de que muito pouco do que foi proposto na Agenda 21 foi executado (CAMARGO, 2003). Nesse mesmo ano, aconteceu a Conferência de *Kyoto*, no Japão, na qual foi estabelecido um protocolo legal de redução de cerca de 5% das emissões poluentes, a partir de 2008. O Protocolo de *Kyoto* não foi assinado pelos Estados Unidos, passando a valer, efetivamente após a assinatura de um maior número de signatários, o que aconteceu em 2004, com a adesão da Rússia. A ratificação dos termos do Protocolo pela Comunidade Européia e a assinatura da Rússia possibilitaram a entrada em vigor das sanções legais acordadas pelo Protocolo de *Kyoto* (VEIGA, 2005b). Findava assim a década de 1990 com ênfase na necessidade de se materializar o conceito de desenvolvimento sustentável através da implementação de ações concretas. O Século XXI iniciava, carregando consigo todas as inquietações que este modelo de desenvolvimento provocara.

De 2000 a 2005 – Com a publicação da Carta da Terra, em 2000, documento que reúne idéias construídas por políticos, cientistas, filósofos, teólogos, escritores, ativistas das causas ambientais e dos direitos civis desde 1997, outras questões foram colocadas no debate do desenvolvimento sustentável, discutidas nos seus quatro capítulos: Respeitar e cuidar da comunidade de vida; Integridade ecológica; Justiça social e econômica; e Democracia.

Abaixo é transcrito um trecho da Carta da Terra, lançada na Holanda, em Haya:

Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro enfrenta, ao mesmo tempo, grandes perigos e grandes promessas. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio da uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações (BRASIL, 2006c, p.1).

Esse documento apresenta uma situação na qual critica o modelo de desenvolvimento das nações como insustentável, devastando ambientes, aumentando o fosso entre ricos e pobres e não dividindo eqüitativamente os benefícios do desenvolvimento (Brasil, 2006c). Nesse mesmo ano, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) lançou documento propondo objetivos e metas para redução da miséria e exclusão social para os países signatários, que deverão ser atingidas até 2015. O documento foi assinado por 191 países, inclusive o Brasil (PNUD, 2006). O desenvolvimento sustentável é uma das metas propostas, além do alerta que apresenta para a necessidade de se construírem políticas públicas apoiadoras do desenvolvimento sustentável. Segundo Viveret (2006), em julho de 2001, a União Européia lançou o Livro Verde, intitulado “*Promoting an European*

Framework for Corporate Social Responsibility”, incentivando as empresas a publicarem seus relatórios anuais de forma tripartite, apresentando não só resultados econômicos, mas, também, os sociais e ambientais de seu modelo de negócios. A União Européia propôs ainda que, até 2004, seus Estados-Membros desenvolvessem diretrizes e critérios comuns para a elaboração de relatórios de responsabilidade social. A publicação do Livro Verde da União Européia contribuiu com o ingresso do tema da sustentabilidade na agenda dos negócios empresariais.

O conceito de responsabilidade social das empresas significa, essencialmente, que estas deverão “contribuir para melhorar a sociedade, tornar mais limpo o meio ambiente [...] com uma visão empresarial mais holística, integrando à performance econômica itens da agenda ambiental e social” (UN. EUROPEIA, 2001, p.1).

Em 2002, a 2ª Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo, também conhecida como Rio + 10, teve por objetivo avaliar a práxis concreta das ações propostas na Agenda 21. Essa conferência foi marcada pela participação de grandes delegações financiadas por grupos econômicos e se tornou palco de polarizações, no qual cada grupo defendia os seus próprios interesses. O peso dos representantes de países e grupos econômicos, com interesses essencialmente financeiros, imobilizou a discussão da efetividade e consistência das ações que foram propostas na Conferência Rio-92. Houve, segundo Lestienne (2002), um retrocesso no avanço dos debates, motivado pela não-conciliação dos interesses do modelo de desenvolvimento sustentável aos interesses do modelo de desenvolvimento dos grandes grupos econômicos.

Desde 1968, após mais de 30 anos, o conceito de desenvolvimento sustentável ainda encontrava dificuldades em ser materializado:

O vago conceito de desenvolvimento sustentável, que não ajudou a avançar na década de 90, não foi superado durante a cúpula Rio + 10. As contradições entre os três pólos, ambiental (planeta), social (povo) e econômico (prosperidade), aparecem mais claramente. A complexidade da questão do futuro do nosso planeta, da nossa humanidade e das gerações futuras é mais evidente nesta Conferência. A responsabilidade comum de todos os países e de todos os atores não pode ser mais escondida. Já é tempo de distinguir melhor os múltiplos desafios, buscar e encontrar soluções concretas para cada um deles (LESTIENNE, 2002, p.1).

Os anos de 2000 a 2005 são de mobilização mundial, visando articular forças e mobilizar as comunidades para a realização dos Fóruns Sociais Mundiais, sob o lema Um Outro Mundo Possível, em resposta aos Fóruns Econômicos. “O que se pretende é abrir espaço – a cada ano um novo aprofundamento – numa reflexão também “globalizada”, para a busca de alternativas ao modelo que está aí nos dominando” (WHITAKER, 2000, p.1).

Sobre esse particular, Mance (2002a) alega que os Fóruns Sociais incluíram ao corpo de conhecimentos do desenvolvimento sustentável temas como: economia solidária; comércio justo, expansão das liberdades civis, consumo ético e redes de colaboração solidárias. A trajetória do conceito de desenvolvimento sustentável, com os marcos referenciais apresentados, não esgota o seu complexo e multirreferencial processo de construção, tendo neste trabalho presente as limitações daí advindas, afinal:

O desenvolvimento sustentável traz implícitas em si questões profundas e polêmicas para toda a sociedade humana – para muitas das quais não temos respostas. Conceitos como necessidades humanas, qualidade de vida, qualidade ambiental, e palavras como cooperação, coletividade, globalização, entre outras tantas, vêm suas próprias dimensões confrontadas com a complexidade das dimensões e dos desafios inerentes ao desenvolvimento sustentável (CAMARGO, 2003, p.119).

A complexidade e multirreferencialidade do conceito de desenvolvimento sustentável, segundo Sachs (2004, p.10), necessitaria ser desdobrado em: “socialmente incluyente, ambientalmente sustentável, economicamente sustentado”. Segundo Sachs (2004, p.36), desde 1972, o conceito de desenvolvimento sustentável “foi refinado, levando a importantes avanços epistemológicos”.

Veiga (2005b) alega que o desenvolvimento sustentável não é um conceito e, sim, uma expressão utópica, porém sem o menor risco de ser considerada descartável ou de ficar fora de moda, uma vez que carrega o imaginário social duramente perseguido pelos povos: liberdade, fraternidade e sobrevivência.

Para Soto (2002, p.117), “ainda está para ser construído o marco teórico do desenvolvimento sustentável”.

Compartilha desta posição Baroni (1992, p. 23), ao criticar a falta de precisão do conceito: “a única unanimidade que o termo desenvolvimento sustentável possui é em relação à sua ambigüidade”. Para a autora, o termo corre o risco de se tornar um chavão que todos usam e ninguém se preocupa em definir.

A seguir será apresentado o Quadro 2 com um resumo dos acontecimentos influenciaram a construção histórico-cultural do conceito do desenvolvimento sustentável:

Ano	Acontecimentos	Contribuições à abordagem teórica do DRS
1968	<ul style="list-style-type: none"> Û Criação do Clube de Roma Û Conferência da Biosfera em Paris 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Denúncia de um modelo de crescimento desordenado. Ã Alerta para a exaustão dos ecossistemas.
1970	<ul style="list-style-type: none"> Û O Dia da Terra 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Aumento da mobilização e conscientização ambiental.
1971	<ul style="list-style-type: none"> Û Painel Temático de Founeux 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Necessidade de integrar políticas do meio-ambiente e estratégias de desenvolvimento
1972	<ul style="list-style-type: none"> Û Relatório Meadows Û Conferência de Estocolmo Û Criação do Programa das Nações Unidas para o Meio-Ambiente (PNUMA) Û Lançamento do movimento da Ecologia Profunda 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Recomendação para frear o processo de crescimento mundial. Ã Polarização entre meio-ambiente e crescimento econômico. Ã Internacionalização dos debates ambientais. Ã Concepção dos ecossistemas como uma rede de fenômenos interconectados e interdependentes.
1973	<ul style="list-style-type: none"> Û Primeira reunião do PNUMA 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Criação do termo Ecodesenvolvimento, antecedente do desenvolvimento sustentável.
1974	<ul style="list-style-type: none"> Û Relatório Cocoyok 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Ampliação do conceito de ecodesenvolvimento, harmonizando as visões segmentadas de crescimento e meio-ambiente.
1975	<ul style="list-style-type: none"> Û Relatório Hammarkskjold 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de se estimular o crescimento endógeno.
1984	<ul style="list-style-type: none"> Û Início dos trabalhos da comissão Brudtland, em preparação à Assembléia da ONU de 1987. 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Intensa mobilização mundial impulsionada pela discussão do “mandato para a mudança”. Ã A expressão “desenvolvimento sustentável” compõe um dos temas do mandato, discutido nas audiências públicas da CMMAD. Ã Ausência nos documentos preparatórios do termo ecodesenvolvimento.
1986	<ul style="list-style-type: none"> Û O Cientista Ignacy Sachs, lança o livro “Ecodesenvolvimento – Crescer sem Destruir”. 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Apresentação das idéias precursoras à formulação do conceito de desenvolvimento sustentável.
1987	<ul style="list-style-type: none"> Û Publicação do Relatório Nosso Futuro Comum 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Definição do que viria a ser um modelo de desenvolvimento sustentável. Ã Articulação do social, econômico e ambiental, integrando-os num modelo de desenvolvimento multidimensional.
1990	<ul style="list-style-type: none"> Û Publicação do primeiro Relatório do Desenvolvimento Humano, pelo PNUD (ONU) 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Inclusão de métricas qualitativas à mensuração do crescimento, com a criação do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH.
1992	<ul style="list-style-type: none"> Û Rio-92 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Lançamento de uma agenda propositiva para ser implementada até o Séc. XXI. Ã Lançamento de convenções sobre clima, florestas, diversidade biológica.
1997	<ul style="list-style-type: none"> Û Rio + 5 Û Conferência de Kyoto 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Encontro de avaliação da Agenda 21, no qual se constatou que muito pouco houvera sido posto em prática. Ã Regulamentação de um protocolo, propondo a redução das emissões poluentes na atmosfera.
2000	<ul style="list-style-type: none"> Û Publicação da Carta da Terra Û Lançamento do Documento da ONU – Metas do Milênio 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Manifesto mundial em defesa do meio-ambiente, democracia, justiça social e desenvolvimento sustentável. Ã Criadas metas sociais, ambientais e de desenvolvimento sustentável para atingimento até 2015.
2001	<ul style="list-style-type: none"> Û Lançamento, pela Comunidade Européia, do Livro Verde de Responsabilidade Social. 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Aponta a necessidade de os balanços empresariais revelarem também aos acionistas e à sociedade resultados não-econômicos de natureza social e ambiental. Ã Primeira vinculação entre as ações de responsabilidade social e seus impactos no desenvolvimento sustentável.
2002	<ul style="list-style-type: none"> Û 2ª Cúpula de Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo (Rio + 10) 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Aumento da polarização em virtude do comparecimento de grandes delegações formadas por participantes financiados por grupos econômicos.
2005	<ul style="list-style-type: none"> Û 5º Fórum Social Mundial – Porto Alegre 	<ul style="list-style-type: none"> Ã Com o tema “Um Outro Mundo é Possível”, mobilizou milhares de pessoas à reflexão de temas como desenvolvimento sustentável, economia solidária e vida alternativa.

Quadro 2 - Contribuições históricas à abordagem teórica do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da revisão da literatura.

Estes antecedentes históricos indicam que o conceito de desenvolvimento sustentável, segundo Buarque (2006, p.57), “não é apenas mais um modismo ou uma idéia brilhante da ONU, mas uma construção teórica para organizar uma nova postura da sociedade diante dos desafios do presente e do futuro e consistente com o novo paradigma do desenvolvimento”.

3.2 O Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável adotado neste trabalho é definido como: “aquele que atende às necessidades das gerações atuais, sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras” (CMMAD, 1991, p 44).

As necessidades são expressas nas dimensões ambiental, social, econômica, política e territorial. Segundo Camargo (2003) e Almeida Jr. (1994), o desenvolvimento sustentável está na essência do discurso oficial dos tempos atuais, sem haver consenso quanto ao real significado da expressão e quanto às formas concretas de sua implementação.

A multidimensionalidade e complexidade da expressão não se prestam ao seu encapsulamento em fórmulas simples, pois contém em sua natureza um paradoxo, ou um “oximoro” (SACHS, 2003, p.35). Ou seja, até que ponto o crescimento progressivo e futuro desse modelo de desenvolvimento encontrarão paridade na sua sustentabilidade? A caracterização da expressão desenvolvimento sustentável é fundamental para a compreensão desse fenômeno. Existe uma gama de possibilidades de interpretações do substantivo desenvolvimento associados a adjetivos e outros substantivos: econômico, organizacional, ambiental, agrário, industrial, local, científico, social, etc. Como se vê, o termo desenvolvimento, aliado a adjetivos específicos, produz abordagens teóricas distintas. O desenvolvimento, para Sachs (2000), “ocupa o centro de uma constelação semântica incrivelmente poderosa. Não há nenhum outro conceito no pensamento moderno que tenha influência comparável sobre a maneira de pensar o comportamento humano” (SACHS, 2000, p.61). Segundo Veiga (2005b), o termo desenvolvimento só começou a se popularizar a partir dos anos 40. Antes disso, era muito utilizada a expressão progresso. Independente do adjetivo que lhe acompanha, a expressão desenvolvimento é associada a “um processo pelo qual são liberadas as potencialidades de um objeto ou de um organismo, para que este alcance sua forma natural, completa e amadurecida” (SACHS, 2000, p.62).

Já para Guimarães (2004), a sustentabilidade suscita uma nova ética do desenvolvimento:

Afirmar que os seres humanos constituem o centro e a razão de ser do processo de desenvolvimento significa advogar um novo estilo de desenvolvimento que seja ambientalmente sustentável no acesso e no uso dos recursos naturais; socialmente sustentável na redução da pobreza e das desigualdades sociais e promotor da justiça e da equidade; culturalmente sustentável na conservação do sistema de valores, práticas, símbolos de identidade que, apensar da evolução e sua reatualização permanentes, determinam a integração nacional através dos tempos; politicamente sustentável ao aprofundar a democracia e garantir o acesso e a participação de todos nas decisões de ordem pública (GUIMARÃES, 2004, p. 55).

Percebem-se na semiótica do termo as noções de evolução, de dinâmica, e de crescimento. Ou seja, faz parte da gênese do termo a idéia de um processo qualitativo e quantitativo de progresso e evolução: “o desenvolvimento é um processo de incorporação sistemática de conhecimentos, técnicas e recursos na construção do crescimento qualitativo e quantitativo das sociedades organizadas” (BANCO MUNDIAL, 1991).

Da mesma forma que o conceito de desenvolvimento é complexo, o de sustentável também o é. Para Lélé (1991), qualquer discussão sobre sustentabilidade deve responder a três questionamentos:

- O que tem que ser sustentado? Para quem? Por quanto tempo?

De acordo com Camargo (2003), na construção do conceito de desenvolvimento sustentável, o conceito de sustentável acabou recebendo um sentido mais específico, com significados oriundos da Ecologia, Biologia, Antropologia e Cibernética. Um desses significados é a noção de autopoiese, ou auto-criação, que a expressão assume, sendo definida como:

Uma rede de processos de produção, nos quais a função de cada componente consiste em participar da produção, ou da transformação de outros componentes da rede. Desse modo, toda a rede, continuamente, produz a si mesma. (CAPRA, 2000, p.89).

Outro significado do conceito sustentável é o de um padrão de organização social em rede, com características como interdependência, reciclagem, parceria e flexibilidade, visando à auto-perpetuação dos ecossistemas (RIBEIRO, 1996). Esse significado evocaria, em última instância, uma espécie de ética da perpetuação da humanidade e da vida (VEIGA, 2005b).

Encontra-se na literatura a concepção de sustentabilidade associada ao grau de desenvolvimento institucional de uma determinada organização, com três dimensões da sustentabilidade institucional: a dimensão sociopolítica, que enfoca os vínculos sociais e políticos que conferem legitimidade e força à organização; a dimensão técnico-gerencial, referente à qualidade da equipe, do trabalho e do sistema de gestão; e a dimensão financeira, relativa à mobilização e uso de recursos (ARMANI, 2001). Além disso, esse conceito pode ser associado à racionalidade econômica – algo que é sustentado por financiamentos públicos

ou privados, ou de algo que é sustentado pelo próprio resultado financeiro do negócio (SACHS, 2004).

Se a análise dos termos “desenvolvimento” e “sustentável” apresenta certo grau de complexidade, compreende-se, portanto, o quão instigante e multi-referencial é a rede de significados formada a partir da junção dos conceitos na expressão desenvolvimento sustentável. É o que revela Buarque (2006), ao conceber o desenvolvimento sustentável como sistemas complexos e não-lineares:

Por trabalhar com sistemas complexos e não-lineares, o enfoque teórico deve recorrer a uma abordagem sistêmica e, ao mesmo tempo, holística do desenvolvimento sustentável, de modo a lidar com múltiplas dimensões em interações dinâmicas e de alto grau de incerteza. As relações entre a natureza e a sociedade, com sua organização econômica e política, devem ser percebidas como uma totalidade complexa formada de elementos constitutivos – subsistemas – integrados e interligados, estabelecendo entre si controles e restrições, de cuja interação resulta o todo (BUARQUE, 2006, p.65).

Para Buarque (2006), o propósito central de uma proposta de desenvolvimento sustentável consiste em programar iniciativas e ações que gerem ao mesmo tempo maior equidade social, nível elevado de conservação ambiental e maior racionalidade (eficiência) econômica.

Este autor representa este modelo conforme abaixo:

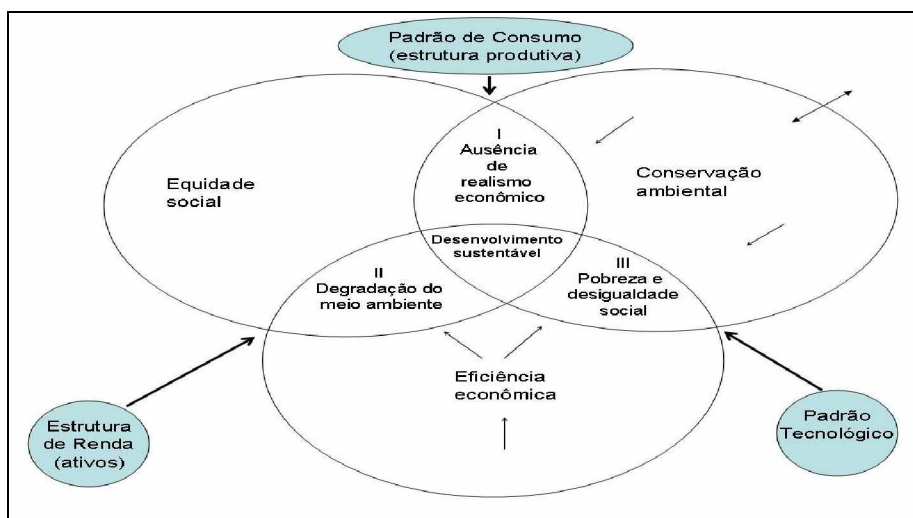


Figura 2 – Modelo Restritivo à Expansão Indeterminada do Desenvolvimento Sustentável.
Fonte: Buarque (2006, p.68).

De acordo com a representação gráfica acima, o objetivo de uma metodologia de indução ao desenvolvimento sustentável deverá ser o de se buscar uma configuração ótima, entre as esferas da eficiência econômica, da conservação ambiental e da equidade social, ampliando-se a área do desenvolvimento sustentável.

O modelo de Buarque (2006) demonstra que maximizar as circunferências da Eficiência Econômica e da Conservação Ambiental, desprezando a da Equidade Social, resultaria impacto no III – Pobreza e desigualdade Social.

Dentro deste mesmo raciocínio, maximizar as circunferências da Equidade Social e da Eficiência Econômica, desprezando a da Conservação Ambiental, resultaria impacto no II – Degradação Ambiental.

Finalizando, maximizar as circunferências da Equidade Social e da Conservação Ambiental, desprezando a da Eficiência Econômica, resultaria impacto no I – Ausência de Realismo Econômico. Contudo, segundo Buarque (2006), esse movimento não é fácil, em virtude de certo grau de rigidez estrutural. Abaixo o autor explica como o movimento dessas circunferências altera o desempenho do desenvolvimento sustentável:

Assim, medidas para melhorar a conservação ambiental, vale dizer, empurrar a circunferência respectiva para perto do centro (como a suspensão de atividades econômicas que degradam o meio ambiente) pode, ao mesmo tempo, provocar uma redução da eficiência econômica, afastando a circunferência que expressa a dimensão, ou diminuindo a equidade social. Ao contrário, uma decisão voltada para a melhoria da economia (investimentos produtivos para aumentar a produção e a eficiência) pode gerar impacto negativo no meio ambiente, afastando a circunferência correspondente à conservação ambiental, ou na dimensão social. (BUARQUE, 2006, p.69)

Buarque (2006) defende que uma forma de se evitar o efeito compensatório, com intervenções isoladas no sistema, se dará através de mudanças em fatores externos ao sistema, como a mudança no padrão de consumo, tecnológico e na estrutura de renda.

O autor propõe que um estágio ótimo de desenvolvimento sustentável dar-se-ia com a ampliação da área central do sistema por ele proposto, conforme Figura 3, a seguir apresentada:

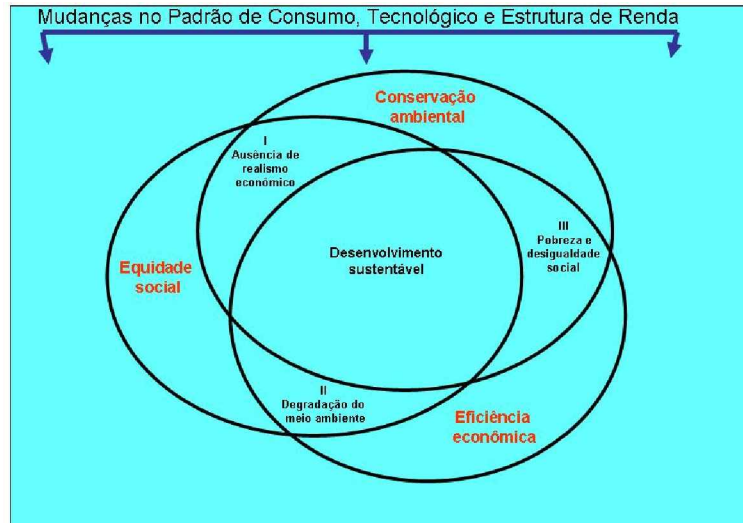


Figura 3 – Modelo Ótimo à Expansão do Desenvolvimento Sustentável.
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Buarque (2006, p. 69).

Na prática, esse movimento de ampliação da área central é lento e demanda concertação entre os vários atores locais, em busca dos objetivos em que o desenvolvimento sustentável se pauta: diminuição da exclusão social, eficaz gestão ambiental, geração de emprego e renda, entre outros. Do exposto, fica patente que as relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável, como já tinha sido colocado neste trabalho por Sepúlveda (2005), são permeadas de tensões e conflitos em virtude da rigidez estrutural da interação das dimensões, principalmente pelo *trade-off* (conflito estrutural) existente entre a dimensão econômica e a ambiental (BUARQUE, 2006), constituindo-se, por si só, num limite e desafio aos modelos de indução ao desenvolvimento sustentável.

Para Lélé (1991), existe uma carência na forma como são operacionalizados, nas localidades, os objetivos pautados para o desenvolvimento sustentável. Um primeiro desafio seria desta grandeza: como operacionalizar? A partir de que metodologia?

O segundo desafio seria: como balancear as ações indutoras ao desenvolvimento sustentável, operacionalizadas no nível local, visando à equidade social, à eficiência econômica e à conservação ambiental (BUARQUE, 2006)?

O terceiro desafio, não menos complexo, é: qual sistema de avaliação de impactos dará conta de um fenômeno tão complexo e variado?

Sobre este particular, Bellen (2006, p.38) afirma que “todas as definições e ferramentas relacionadas à sustentabilidade devem considerar o fato de que não se conhece totalmente como o sistema opera”. Para o autor, a diversidade e complexidade do conceito, e a forma pela qual o sistema interage, com as suas diversas dimensões, sem se saber ao certo o impacto destas interações, dificulta o estudo do tema. Porém, o autor enfatiza que essa equação de difícil resolução só torna ainda mais motivadora à procura do melhor entendimento do fenômeno do desenvolvimento sustentável.

Igualmente, Martins, Soler e Soares (2004), afirmam que o paradigma da sustentabilidade revela-se um projeto utópico para o próximo século, ao materializar o desejo universal do equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Porém, os mesmos autores chamam a atenção para os limites e desafios à construção deste desejo, quando muitas empresas e governos aproveitam-se para também abrigarem-se sob o

imenso guarda-chuva chamado desenvolvimento sustentável para, em nome de um suposto desejo de harmonizar ambiente, economia e sociedade, continuar agindo, e talvez ainda de maneira mais contundente, em direção nitidamente contrária. [...] Aqui cabe a pergunta: se não há preocupação com as gerações atuais, como se pretende cumprir o princípio da sustentabilidade com relação às gerações futuras? Grosseiramente falando, é a velha prática de vender gato por lebre. (MARTINS; SOLER; SOARES, 2004, p. 165).

Sachs (2007) defende que está nascendo espécie de ecossocioeconomia, baseada numa abertura simultânea da economia à ecologia humana, à antropologia cultural e à ciência política contemporânea. Esta ecossocioeconomia propõe ser o DRS um modelo multidimensional. A seguir serão apresentados algumas das concepções teóricas do DRS, concebido como um modelo multidimensional.

3.3 Dimensões do Desenvolvimento Sustentável

Vários autores, entre os quais Sachs (1986, 1993, 2002a, 2004, 2007), Sepúlveda (2005), Cassarotto e Pires (2001), Bellen (2006) e Buarque (2006), concebem o desenvolvimento sustentável como um sistema variado e complexo, caracterizado por várias dimensões.

Sachs, em 1986, um ano antes da elaboração do conceito de desenvolvimento sustentável proposto pela Comissão Mundial Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU, no Relatório Nosso Futuro Comum, ou *Brudtland*, lança no Brasil seu livro Ecodesenvolvimento – Crescer sem Destruir, no qual propõe, num antecedente histórico,

cinco dimensões para a variável tecnológica do ecodesenvolvimento: econômica, ecológica, sócio-cultural, política e técnica (SACHS, 1986, p.85-86).

Em 1993, Sachs atualiza sua concepção dimensional do desenvolvimento sustentável categorizando as dimensões como social, econômica, cultural, ecológica, e por último, a dimensão espacial-geográfica.

Em 2002, Sachs propõe novas dimensões para o desenvolvimento sustentável: social, cultural, ecológico, ambiental, territorial, econômico, político (nacional e internacional).

Em 2004, Sachs (2004, p.15-16) propõe para o desenvolvimento sustentável as dimensões social, ambiental, econômica, territorial e política, conforme abaixo:

- a-Social, fundamental, por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de ruptura social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta;
- b-Ambiental, com suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos);
- c-Territorial, relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;
- d-Econômico, sendo a viabilidade econômica a conditio *sine qua non* para que as coisas aconteçam;
- e-Político, a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença.

Embora essas dimensões mais à frente sejam apresentadas separadamente, por facilidade analítica, elas estão intimamente relacionadas e em contínua interação dentro do processo das relações sociais.

A representação do modelo proposto por Sachs (2004) mostra a inter-relação e a conexão entre as dimensões do desenvolvimento sustentável, conforme visto na figura abaixo:

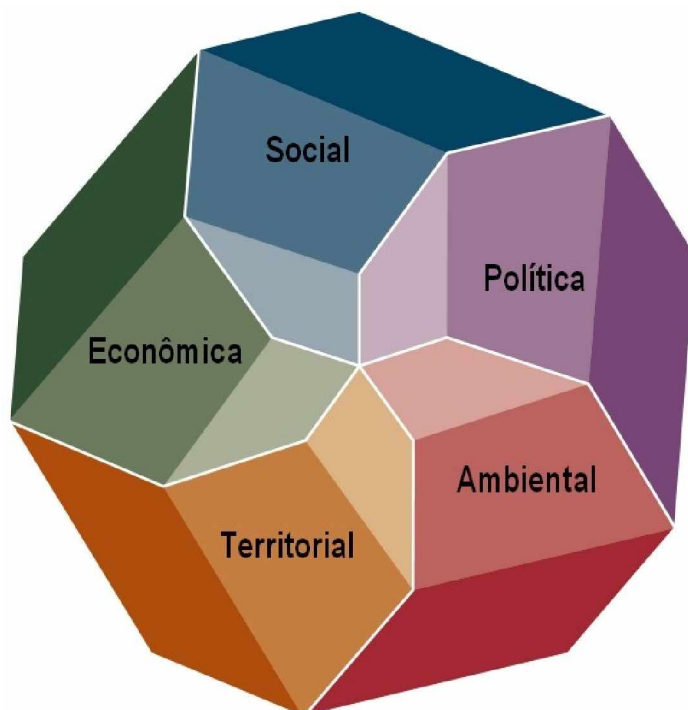


Figura 4 - Dimensões do Desenvolvimento Sustentável.
Fonte: Elaborado com base em Sachs (2004, p. 15-16).

Outros autores também apresentam modelos dimensionais na concepção do desenvolvimento sustentável, como Sepúlveda (2005) e Cassarotto-Pires (2001). O modelo apresentado por Sepúlveda (2005) apresenta o desenvolvimento sustentável como uma função resultante do equilíbrio, não livre de tensões e conflitos, entre quatro dimensões: social, político-institucional, econômica e ambiental, conforme figura abaixo:

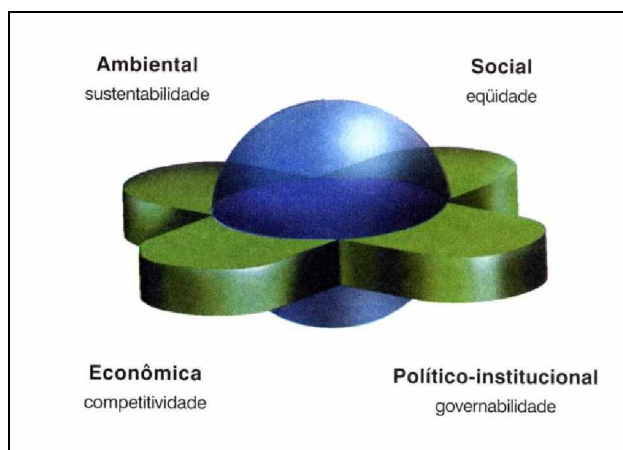


Figura 5 – Modelo Espacial do Desenvolvimento Regional Sustentável.
Fonte: Sepúlveda (2005, p.36).

Na Figura 5, segundo o autor, a área mais clara da esfera central representa seu movimento dinâmico e os pólos de tensões provocados pelo embate entre as dimensões.

O modelo rotacional de Sepúlveda (2005) apresenta o contexto do desenvolvimento sustentável permeado por tensões e conflitos, que poderão ser mediados por negociações políticas. O relativo desequilíbrio proposto nesse modelo resulta do embate de forças entre as dimensões, no qual a mediação, negociação ou harmonização dos interesses diversos contribui para a sua sustentabilidade:

Uma ou duas das dimensões mencionadas podem encontrar-se temporalmente, e em períodos variáveis, em uma situação de desequilíbrio. Se o sistema contar com mecanismos de negociação que lhe permitam reverter o equilíbrio parcial da dimensão desestabilizada, voltará a encontrar o seu próprio equilíbrio (SEPÚLVEDA, 2005, p.70).

Um outro modelo é apresentado por Casarotto e Pires (2001, p.112-113) estruturando-se nas dimensões econômico-social; científico-tecnológica; geo-ambiental e político-institucional, assim representado:

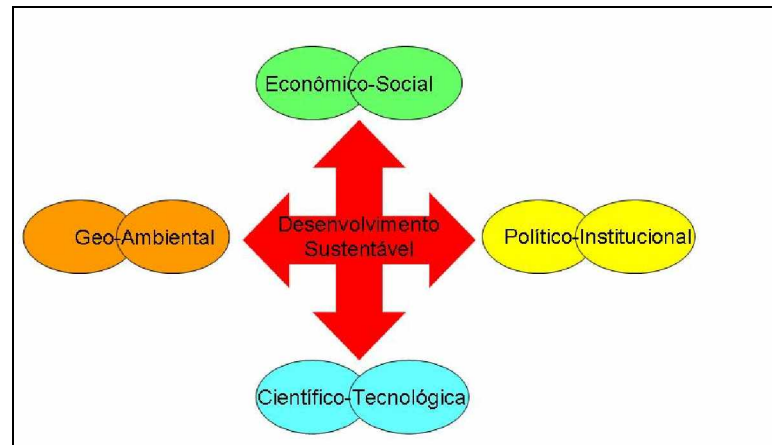


Figura 6 – Dimensões integradas do desenvolvimento sustentável.
Fonte: Construído pelo autor com base em Casarotto e Pires (2001).

Outros modelos apresentados por Buarque (2006) e Bellen (2006), também propõem uma abordagem do desenvolvimento sustentável a partir de suas dimensões.

As categorias das dimensões propostas nos modelos de Buarque (2006) e Bellen (2006), além das até aqui apresentadas, são consolidadas no quadro abaixo:

Autores (ano)	Sachs (1986)	Sachs (1993)	Sachs (2002)	Sachs (2004)	Cassaroto/Pires (2001)	Sepúlveda (2005)	Buarque (2006)	Bellen (2006)
Econômica								
Ambiental ou Ecológica								
Social								
Política								
Institucional								
Tecnológica ou Científica								
Cultural								
Territorial ou Geo-Espacial								

Quadro 3 – Modelos dimensionais do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Sachs(1986, 1993, 2004, 2007), Cassaroto/Pires (2001), Sepúlveda (2005), Buarque (2006) e Bellen (2006).

Como se pode verificar no quadro acima, a proposta de Sachs (2004), com as suas cinco dimensões (social, ambiental, política, territorial e econômica), é a que consolida um maior número de contribuições, ao longo da construção histórica da concepção do desenvolvimento sustentável, como um modelo multidimensional.

Sachs (1986, 1993, 2002a, 2004) vincula a dimensão institucional à dimensão política. A dimensão cultural à dimensão territorial. A questão da incorporação de novas tecnologias está presente na obra do autor, nas categorias relacionadas à dimensão econômica e na ambiental.

A seguir, serão apresentados de forma mais detalhada os aspectos teóricos que compõem a dimensão econômica, social, ambiental, política e territorial.

3.3.1 Dimensão Econômica do DRS

Para Sachs (2004, p.15), faz parte desta dimensão “a viabilidade econômica, a *conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam”. Segundo Bellen (2006, p.35), “os economistas se aproximam das questões relativas à sociedade e meio ambiente pela discussão dos conceitos de sustentabilidade forte e fraca, baseadas no fato de que a humanidade deve preservar capital natural para as gerações futuras”. O capital natural é descrito pelo autor como aquele que é composto pelos recursos naturais, renováveis e não renováveis, pela biodiversidade, e pela capacidade de absorção de dejetos. A sustentabilidade fraca admite a troca entre os diferentes tipos de capitais, na medida em que se mantenha constante o seu estoque. A sustentabilidade forte prevê que todos os níveis de recursos deverão ser mantidos e não reduzidos ou trocados por outros tipos.

Segundo Bellen (2006), essa dimensão abrange a alocação e distribuição eficiente dos recursos naturais, dentro de uma escala apropriada.

Para Amazonas (2002), os partidários da sustentabilidade fraca entendem que a escassez e o limite dos recursos naturais sempre irão existir, com possibilidade de serem contornados pela substituição dos recursos ou aumento da eficiência técnica deles.

Na literatura, essa posição é defendida pelo pensamento de Solow (1974):

O mundo pode bem passar sem recursos naturais. Por isso, o seu esgotamento não é uma catástrofe, é apenas um incidente. A um custo finito, a produção pode ser completamente libertada dos recursos esgotáveis (SOLOW, 1974, p.11).

Essa corrente também é conhecida como defensora da **fraca sustentabilidade**, com crescimento acelerado a qualquer custo ambiental.

Os que defendem a **sustentabilidade forte** são economistas vinculados ao Clube de Roma. Esta corrente defende que o avanço econômico é insustentável, do ponto de vista ambiental, e deverá haver restrições totais à expansão do crescimento (AMAZONAS, 2002).

Romeiro (1999) apresenta uma terceira corrente de pensamento, alternativa às demais, que vem se configurando desde 1980. Essa corrente de pensamento econômico, em relação às questões da sustentabilidade, concebe o sistema econômico como um subsistema de um todo maior que o contém – o meio ambiente, o qual impõe uma restrição absoluta à sua expansão (ROMEIRO, 1999).

Tal abordagem considera capital e recursos natural como complementares. A corrente é descrita como defensora de uma **sustentabilidade ótima**.

O pensamento desta corrente também é expresso por Costanza (1994), quando enfatiza que o progresso científico e tecnológico é fundamental para aumentar a eficiência na utilização dos recursos naturais em geral (renováveis e não renováveis).

A autora alega que, no longo prazo, os recursos naturais renováveis impõem os limites dentro dos quais o sistema econômico necessita operar. Essa abordagem concebe meio ambiente como um capital – capital natural:

a sustentabilidade tem sido interpretada de várias maneiras, mas uma definição útil é a quantidade de consumo que pode continuar indefinidamente sem degradar os estoques de capital – incluindo-se aí os estoques de capital natural. Este estoque de capital natural usa insumos primários (luz do sol) para produzir a gama de serviços do ecossistema e os fluxos de recursos físicos naturais. Dentre os exemplos de capital natural incluem-se as florestas, as populações de peixes e os depósitos de petróleo (COSTANZA, 1994, p. 112).

No quadro abaixo, considerando as áreas circulares que se encontram pintadas como um contexto de restrições ambientais, as três correntes de pensamento econômico em relação ao desenvolvimento sustentável – defensoras da sustentabilidade fraca, sustentabilidade forte e sustentabilidade ótima – poderiam ser assim representadas, respectivamente:

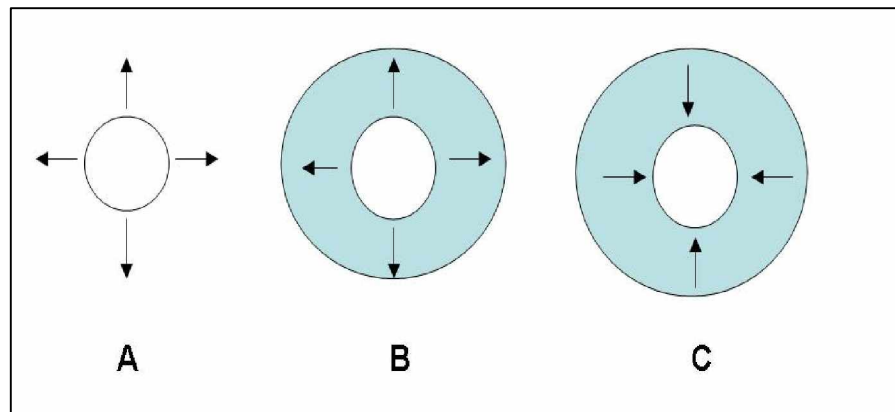


Figura 7 – Restrições Ambientais ao Desenvolvimento.
Fonte: Romeiro (1999).

Segundo Romeiro (1999), o modelo A na figura acima ilustra a visão da escola neoclássica, que defende que o sistema econômico não é limitado por restrições ambientais (disponibilidade de recursos naturais e capacidade de assimilação dos ecossistemas), podendo expandir-se livremente por tempo indeterminado. O modelo B ilustra a interpretação clássica: o sistema econômico é visto como suficientemente grande para que o meio ambiente se torne uma restrição à sua expansão. Por fim, o modelo C concebe o sistema econômico como um subsistema de um “todo maior que contém o meio ambiente, que impõe uma restrição absoluta à sua expansão. Capital e recursos naturais são essencialmente complementares” (ROMEIRO, 1999, p.23).

As características econômicas do modelo C, o da sustentabilidade ótima, são apresentadas como adequadas ao desenvolvimento sustentável pela Comissão Mundial Para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), quando da publicação do relatório *Nosso Futuro Comum*, em 1987.

A Comissão alega que é preciso equacionar a dimensão econômica com as diversas necessidades ambientais: de se reduzir o uso de fontes de energias não renováveis, atuando com ecoeficiência – produzir mais com menos; de serem intensificados os processos de reciclagem de resíduos sólidos e líquidos; de se diminuir o uso de recursos; de se modernizarem as tecnologias; de substituir processos industriais onerosos ao ambiente; e de se utilizarem produtos reciclados.

O relatório ainda faz um alerta sobre a necessidade de uma melhor qualificação da dimensão econômica do desenvolvimento, uma vez que o desenvolvimento sustentável é mais que crescimento econômico, exigindo mudanças substantivas na gestão ambiental e na equidade social (CMMAD, 1991).

Para Montibeller (2004, p.81), as teorias econômicas “concebidas até por volta de 1970 para interpretar o capitalismo não levam em conta componentes ambientais tais como a degradação do meio pela poluição, destruição de ecossistemas ou exaustão de recursos naturais, renováveis ou não”.

De acordo com Veiga (2005), o crescimento sem desenvolvimento produz apenas mudanças quantitativas nos indicadores econômicos: renda per capita, produto interno bruto, taxa de inflação, câmbio etc. Já o crescimento econômico, visto como um dos componentes de modelo multidimensional do desenvolvimento sustentável, deverá ser mensurado, também, por variáveis socioambientais, de forma que sejam aferidos seus impactos qualitativos. Colabora com essa visão o pensamento do economista brasileiro Celso Furtado (2004):

O crescimento econômico, tal qual conhecemos, vem se fundando na preservação dos privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o desenvolvimento se caracteriza pelo seu próprio projeto social subjacente. Dispor de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um melhor futuro para a massa da população. Mas quando o projeto social prioriza a efetiva melhoria das condições de vida dessa população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento. (FURTADO, 2004, p. 483-486)

Para tentar mensurar o crescimento econômico de forma qualificada, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD lançou em 1990 seu primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano, no qual foi apresentado o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). A partir daquele ano foram consideradas, além das métricas tradicionais, métricas baseadas em aspectos sociais: renda, escolaridade e longevidade (VEIGA, 2005a).

Mas o fato de ter alto índice de IDH é sinal de que a localidade possui um bom desenvolvimento sustentável?

Veiga (2006) afirma que não, uma vez que o IDH não capta a dimensão ambiental da sustentabilidade. Para suprir esta lacuna, em 2002 o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) lançou o *Environmental Sustainability Index* (ESI), como parâmetro para mensurar o desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2006). No ESI são contemplados indicadores de saneamento básico, saúde, água, energia, coleta de lixo, entre outros (VEIGA, 2006). Ao aplicar este novo índice em 2004, o PNUMA constatou que nações com altíssimos índices de desenvolvimento humano eram mal posicionadas no ESI.

Esse índice é constituído por 5 dimensões e 20 indicadores, conforme o Quadro 8:

Sistemas Ambientais	- Qualidade do ar	- Quantidade de água	- Qualidade dos solos	- Quantidade da água	-Biodiversidade
Estresses	- Redução da poluição do ar	- Redução da poluição da água	- Ecossistemas	- Consumismo e desperdícios	- Pressão demográfica
Vulnerabilidade	- Subsistência básica	- Saúde ambiental	-	-	-
Capacidade socioinstitucional	- Ciência e Tecnologia	- Capacidade de debate	- Governança ambiental	- Setor privado: capacidade de resposta	- Ecoeficiência
Responsabilidade Global	- Participação em esforços multilaterais	- Redução de transbordamentos	- Emissões de gases de efeito estufa	-	-

Quadro 4 - Environmental Sustainability index (ESI).

Fonte: Veiga (2006).

O índice ISA expõe a fraca sustentabilidade de nações da Europa e da América do Norte, que possuem altos índices de IDH. Os Estados Unidos, por exemplo, com IDH-2004 de 0,939, considerado excelente, têm um ESI de 53,2, considerado baixo (VEIGA, 2006).

No tocante a esse debate, Sachs (2004) alega que, embora o desenvolvimento sustentável não possa ocorrer sem crescimento econômico, o crescimento econômico, por si só, não garante o desenvolvimento sustentável. Para o autor, o crescimento econômico pode vir acompanhado de desigualdades sociais, desemprego, empobrecimento, concentração de renda e degradação ambiental. Como se constata, tal modelo de crescimento econômico está desbalanceado com o desenvolvimento social e ambiental.

Prosseguindo nesta questão, Sachs (2004) apresenta os impactos de determinados tipos de crescimento na ilustração abaixo:

	Impactos		
	Econômicos	Sociais	Ecológicos
1. Crescimento desordenado	+	-	-
2. Crescimento social benigno	+	+	-
3. Crescimento ambientalmente sustentável	+	-	+
4. Desenvolvimento	+	+	+

Figura 8 - Impactos do Crescimento e Desenvolvimento.
Fonte: Sachs (2004, p.36).

Para Sachs (2004), no modelo acima, a 1ª linha representa um modelo de crescimento selvagem. A 2ª linha representa um modelo de crescimento degradante. A 3ª linha caracteriza um modelo de crescimento excludente. Por fim, na 4ª linha, situa-se o modelo de desenvolvimento sustentável, com impactos positivos nas dimensões econômica-social-ambiental. Para Montibeller (2004), esse modelo, com impactos positivos nas três áreas, suscita um novo paradigma econômico, o da economia ambiental.

Buarque (2001), colaborando com essa teoria, critica um modelo de crescimento econômico sem impactos nas dimensões sociais e ambientais, quando afirma que o econômico sempre esteve descolado do social. Para ele, a idéia de que o crescimento econômico passaria, após certo período, a distribuir riquezas, é uma falácia. Esse autor alega que esse modelo de crescimento perverso produz uma concentração de riquezas nas mãos de poucos e um empobrecimento crescente nas mãos de muitos. “Os ricos enriquecem a uma velocidade maior do que os pobres desempobrecem” (BUARQUE, 2001, p.380). Esse autor denuncia ainda que boa parte da produção acadêmica brasileira da década 1970 enfatizava o aumento da riqueza, ignorando os caminhos para a redução da pobreza. Como contraponto a esta produção, emergia a obra de Celso Furtado, com críticas contundentes ao modelo de desenvolvimento brasileiro, essencialmente concentrador de renda, subjugado aos interesses internacionais, com geração de disparidades sócio-regionais, conforme abaixo:

Se admitimos que nosso objetivo estratégico é conciliar uma taxa e crescimento econômico elevada com absorção do desemprego e desconcentração de renda, temos de reconhecer que a orientação dos investimentos não pode subordinar-se à racionalidade das empresas transnacionais. Devemos partir do conceito de rentabilidade social a fim de que sejam levados em conta os valores substantivos que exprimem os interesses da coletividade (FURTADO, 2001b, p. 427).

Interessante notar, na discussão da dimensão econômica do desenvolvimento sustentável, a importância que alguns autores dão à geração de riquezas na base da pirâmide social, com a sua inclusão nos mercados de produção e consumo (PRAHALAD, 2005), talvez como um caminho para redução da pobreza e desigualdade a partir da própria geração de trabalho, emprego e renda nas localidades.

Nesse sentido, cumpre importante papel o acesso ao crédito produtivo e a necessidade dos empreendimentos serem eficientes e dotados de uma eficaz gestão econômico-financeira, contribuindo para a sua autonomia e competitividade (BUARQUE, 2006). Este autor enfatiza que, na Europa, os empreendimentos de desenvolvimento local sustentáveis estão associados à reestruturação produtiva que leva a uma melhoria da competitividade e eficiência econômica. Para o autor, esse tema é olhado com certa desconfiança pelos atores do desenvolvimento sustentável, no Brasil, em virtude da “correta crítica ao economicismo, e da compreensível suspeita em relação às instituições públicas locais” (BUARQUE, 2006, p.28).

O autor revela ainda que essa postura inibe a percepção dos empreendimentos locais como geradores de riquezas e trabalho, contribuindo para a transformação da base da economia, e em última medida, fortalecendo governos locais e sua capacidade de investimento.

Assim, da mesma forma que não se pode reduzir o projeto de desenvolvimento local ao dinamismo econômico, é fundamental o esforço de promoção da eficiência econômica local na busca de desenvolvimento e aumento da competitividade das cadeias produtivas adequadas às condições locais [...] O local não é sustentável se não encontrar espaços de competitividade e depender, de forma continuada e persistente, de subsídios e transferência de fora da região. (BUARQUE, 2006, p.29)

Buarque (2006) distingue o local como um espaço possível para criação de externalidades econômicas positivas: infra-estrutura, educação e tecnologia. Externalidades são benefícios obtidos por empresas em decorrência da implantação de um serviço público, ou de um outro agente produtivo (SANDRONI, 2005). Ou seja, é quando a ação de um agente afeta diretamente as condições de operação de outro agente.

O Programa de Governo para as Mesorregiões - PROMESO (Brasil, 2006d, p. 9) sinaliza que os sistemas produtivos locais devam garantir a “introdução de inovações para melhorar os processos de produção, impulsionar a qualidade e a diferenciação dos produtos e tornar mais eficiente a organização das redes de agentes produtivos nas regiões em que se encontram”. Igualmente Sachs (2003; 2007) alega que as condições de sucesso dos projetos de DRS dependem, cada vez mais, do acesso a informações relativas a nichos de mercado, oportunidades de negócios, tendências de design, marketing e assistência técnica. Segundo

Sachs (2004), assim como é importante o aperfeiçoamento técnico, não menos importante é o aperfeiçoamento administrativo, ou seja, a gestão econômico-financeira do empreendimento.

A título de resumo, o quadro abaixo apresenta algumas das características da dimensão econômica, elaboradas à luz da discussão teórica deste tópico.

Dimensão	Características nos Empreendimentos de Indução ao Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS)
Econômica	Viabilidade econômico-financeira e acesso ao crédito
	Investimento em infra-estruturas
	Racionalização de custos
	Ampliação das receitas com a comercialização e prospecção de novos mercados
	Acesso à ciência e tecnologia para aprimoramento dos processos produtivos.

Quadro 5 - Algumas Características da Dimensão Econômica, nos Empreendimentos de DRS.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados neste tópico.

3.3.2 Dimensão Social do DRS

Sachs (1997; 2007) concebe que os resultados da Dimensão Social, nos modelos de desenvolvimento sustentável, resultam na melhoria das condições de vida das populações, inclusão social, além da eficaz distribuição de renda ao longo das cadeias produtivas.

De acordo com Strho (1994), a dimensão social é negligenciada na formulação de planos e programas voltados à sustentabilidade do desenvolvimento. Para a autora, a dimensão social do desenvolvimento sustentável reclama a atribuição do papel de sujeito ativo nos grupos envolvidos, com o fortalecimento da capacidade de organização social. Esta postura ativa deverá, segundo a autora, perpassar do planejamento à execução dos projetos.

Outra característica da dimensão, além da organização social, é o fomento das redes que se originam do capital social das localidades, uma vez que “capital social é rede social” (FRANCO, 2005, p1). No entanto, Sachs (2002b) considera o conceito de capital social abrangente e pouco preciso, rejeitando a expressão capital social, considerado por ele “espúria”. (SACHS, 200b, p. 133). O autor não está convencido da visão do desenvolvimento sustentável como uma conjunção de vários capitais: capital físico, humano, social, natural, financeiro. Franco (2005), voltando a argüir sobre as redes sociais, as define como os diferentes caminhos existentes entre indivíduos e grupos. Rede social se refere, portanto, à estrutura dinâmica das conexões internas de um grupo, incluindo não apenas sua estrutura e

processos. Rede social é um conceito político, que tem a ver com os padrões de organização e com os modos de regulação praticados por uma sociedade, uma vez que

existe uma relação direta entre graus de associativismo, confiança e cooperação, atingidos por uma sociedade democrática organizada do ponto de vista cívico e cidadão e a boa governança e a prosperidade econômica. Tal relação pode ser compreendida como capital social (FRANCO, 2000, p. 77).

A partir do que, percebe-se um vínculo entre a característica da rede social e a dimensão política. Outra característica da Dimensão Social é a emergente noção de relações horizontais no funcionamento das organizações:

movimentos sociais, até a década passada, existiam tendo uma racionalidade interna marcada por um princípio de total autonomia, ou pelo menos, não tinha laços de interdependência em relação a outros movimentos para garantir o sucesso de suas ações. (NUNES, 2004, p. 200).

Essa autora, pesquisando empreendimentos comunitários de desenvolvimento sustentável nos arredores de Brasília, constata a carência da característica processual da dimensão social, haja vista a pouca articulação e formação de redes dos empreendimentos pesquisados:

pouca práxis de trabalho em redes intergrupais e a ausência de elos com o mercado ou com empresas, visando à comercialização dos produtos. Nem mesmo a idéia de criar condições locais para estabelecimento de um comércio justo, de produtos da própria comunidade, é posta em prática pela comunidade (NUNES, 2004, p.195).

Alinhado com o pensamento de Nunes (2004), Mance (2002a) registra a importância dos empreendimentos de desenvolvimento sustentável se conectarem, através de múltiplas articulações, favorecendo sua sobrevivência.

Kisil (2005) agrega à dimensão social a capacidade de se fazer uma concertação institucional que apóie os projetos de desenvolvimento sustentável, pois

se o projeto permanece isolado e confinado a uma organização particular ou a indivíduos que são “donos” dele, provavelmente terá menos chance de sustentabilidade. Uma base institucional maior, com diferentes “proprietários” do projeto, aumentará as chances do projeto ter influência sobre o meio ambiente, provocando mudanças estruturais que criam ambientes mais favoráveis ao desenvolvimento social. (KISIL, 2005, p.145).

Putnam (1996), estudando o desenvolvimento regional na Itália, comprovou a importância da organização social e das relações cívicas para o desenvolvimento do capital social das comunidades. No Brasil, César e Bandeira (2001) também pesquisaram as diferenciações de desenvolvimento de microrregiões. Os autores chegaram às mesmas conclusões de Putnam: as regiões com maiores índices de desenvolvimento sustentável, no Rio Grande do Sul, eram aquelas nas quais havia maior número de cidadãos participando de

organizações da sociedade civil e de atividades políticas. A região com melhores índices de desenvolvimento foi a Norte do Rio Grande do Sul, que compreende as áreas do Planalto e do Alto Uruguai. Destaca-se também a Região Nordeste 2 do Rio Grande do Sul, compreendendo as áreas não metropolitanas do eixo Porto Alegre – Caxias do Sul.

Outras características que mensuram se a dimensão social está sendo contemplada nos processos de desenvolvimento sustentável dizem respeito à geração de emprego e renda, à inserção produtiva dos excluídos, à colocação em prática das políticas afirmativas, ao acesso a direitos básicos, ao aumento da educação, saúde e qualidade de vida (SACHS, 2003).

Sepúlveda (2005) acrescenta à dimensão social as questões de equidade de gênero, proteção da infância e juventude, da acessibilidade e do respeito à diversidade.

O documento Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local, abaixo citado, evidencia o papel da organização social na dimensão social do desenvolvimento sustentável:

Décadas de experiências com projetos de desenvolvimento comprovam, no entanto, que a capacidade de auto-organização local, a riqueza do capital social, a participação cidadã e o sentimento de apropriação do processo pela comunidade são elementos vitais em sua consolidação (INSTITUTO CIDADANIA, 2006, p. 9).

Nesse sentido, para o PROMESO (Brasil, 2006d) um dos norteadores da sustentabilidade regional é o respeito ao pluralismo e à diversidade, incluindo gênero, etnia e geração, valorizando a equidade de gênero como fator de ampliação da democracia.

Por fim, a necessidade de se fomentar redes sociais de cooperação entre organizações, faz parte da Dimensão Social, contudo, para o Instituto Cidadania (2006), se a nova sociedade local/global – em busca do desenvolvimento sustentável, se organiza em rede, troca conhecimentos, é maleável e exerce relações horizontais; o velho Estado ainda está assentado na hierarquia, na verticalidade e seus agentes públicos fazem do segredo, da burocracia, do obstáculo à comunicação e aprisionamento da informação – a condição do exercício do poder. A título de resumo, o quadro abaixo apresenta algumas das características da dimensão social, elaboradas à luz da discussão teórica deste tópico.

Dimensão	Características nos Empreendimentos de Indução ao Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS)
Social	Fortalecimento da organização social
	Redes sociais
	Inclusão social e qualidade de vida
	Geração de trabalho e renda
	Acesso à educação

Quadro 6 - Algumas Características da Dimensão Social, nos Empreendimentos de DRS.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados neste tópico.

3.3.3 Dimensão Ambiental do DRS

Para Sachs (2004, p.15), a dimensão ambiental possui duas outras dimensões: “os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a deposição de resíduos”. A dimensão ambiental age no modelo pentadimensional do desenvolvimento sustentável, impondo restrições ao seu crescimento descontrolado, incluindo a noção de escassez e de uma economia ambiental (AMAZONAS, 2002). Segundo o autor, o reconhecimento das conexões entre o sistema econômico e o ambiente natural é vital para a própria sustentabilidade do desenvolvimento. A economia ambiental analisa a dinâmica dos fluxos materiais e energéticos no interior dos empreendimentos, checando os níveis de sustentabilidade. As restrições impostas pela dimensão ambiental geram inúmeras tensões no modelo. O foco das tensões está na possibilidade da destruição das bases naturais, na qual o próprio desenvolvimento se assenta (AMAZONAS, 2002).

Bellen (2006) afirma que a principal preocupação da dimensão ambiental é relativa aos impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente, preocupação expressa pelo cuidado com o capital natural. Sustentabilidade ambiental significa ampliar a capacidade do planeta pela utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, ao mesmo tempo em que se mantém a sua deterioração ao mínimo.

No tocante a esse aspecto, Sachs (1997) defende que a dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável deverá preocupar-se com a redução da utilização de combustíveis fósseis, diminuição da emissão de substâncias poluentes, adoção de práticas de conservação de energia e de recursos, substituição de recursos não renováveis por renováveis e aumento da eficiência em relação aos recursos utilizados.

Diante dessas considerações, percebe-se que a dimensão ambiental reivindica planejamento e gestão ambientais dos empreendimentos, visando ao equacionamento do uso do capital natural. Mas, como se deduz, não se trata de um processo livre de tensões e contradições, mesmo porque “frequentemente as regras ambientais são flexibilizadas, especialmente por questões políticas” (AUSTIN et al, 2000).

Segundo Sepúlveda (2005), essa dimensão é caracterizada pelo manejo racional dos recursos naturais.

Outros itens, apresentados como categorias de análise da dimensão ambiental, como proteção da biodiversidade, uso eficiente dos solos, tratamento de resíduos e efluentes, controle das emissões poluentes, preservação das fontes e mananciais, preservação dos ecossistemas naturais, recuperação de áreas degradadas e combate ao

desmatamento estão presentes nas premissas da dimensão ambiental (SACHS, 1993; SACHS, 2001; SACHS, 2007). O relatório Nosso Futuro Comum (CMMAD, 1991, p. 49) alerta para os impactos ambientais do desenvolvimento, ao afirmar que, para haver desenvolvimento sustentável, “é preciso minimizar os impactos adversos sobre a qualidade do ar, da água, e de outros elementos naturais, a fim de manter a integridade global do ecossistema”.

A título de resumo, o quadro abaixo apresenta algumas das características da dimensão ambiental, elaboradas à luz da discussão teórica deste tópico.

Dimensão	Características nos Empreendimentos de Indução ao Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS)
Ambiental	Ecoeficiência: redução, reciclagem e reutilização de recursos
	Gestão ambiental (educação, manejo e redução de impacto ambiental)
	Regulamentações legais

Quadro 7 - Algumas Características da Dimensão Ambiental, nos Empreendimentos de DRS.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados neste tópico.

3.3.4 Dimensão Política do DRS

Para Sachs (2004, p.15-16), a “governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença”.

A dimensão política, segundo Franco (2000), é o centro do processo de instauração do modelo de desenvolvimento sustentável. Essa centralidade é materializada na formulação das políticas (*policy*), e no embate político (*politics*).

Essa formulação das políticas, motivada por uma agenda de desenvolvimento sustentável, não está à margem das contradições, descontinuidades e inação que frequentemente acompanham a etapa de implementação das políticas (UNICAMP, 1999).

A conscientização das comunidades quanto ao seu papel de protagonista, no que concerne ao desenvolvimento sustentável, produz múltiplas e inovadoras esferas de participação (FISCHER, 2002), além de pressionar a agenda governamental para a formulação de novas políticas públicas. Essa característica participativa, que emerge da cultura do desenvolvimento sustentável, reveste-se de duas tipologias: mecanismos de participação e canais de participação (TEIXEIRA, 2002). Os mecanismos de participação são caracterizados pelo uso de meios judiciais, parlamentares, administrativos, simbólicos e sociais na implementação de ações de desenvolvimento sustentável. Os canais de participação se estruturam através da criação de instâncias de participação, fóruns, comitês, equipes, conselhos, audiências públicas, etc. Para Teixeira (2002, p.69), essa participação “constitui

uma forma de articulação do local com o global, numa resposta às políticas globais que afetam as populações, atingindo os grupos sociais de menor força, que começam a resistir e buscar alternativas.” Sobre esse aspecto, Cassiolato e Lastres (2002), enfatizam a importância da dimensão política nos empreendimentos de desenvolvimento sustentável, no que tange ao exercício da governança social. Os autores apresentam o conceito de governança, nesta conjuntura, como o estabelecimento de práticas democráticas locais, por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores – Estado, empresas, organizações da sociedade civil e cidadãos nos processos de decisão. A governança democrática seria uma sistemática de governo da gestão pública, na qual estão presentes processos de compartilhamento de poder, parcerias, regulação, aprendizagem coletiva, participação democrática, descentralização de alçadas decisórias e cooperação. Para March & Olsen (1995), a governança democrática é mais do que o gerenciamento da formação de coalizões políticas e de troca política. Envolve também influenciar os processos pelos quais as restrições sobre a troca política são estabelecidas.

Franco (2000, p.87), enfatiza na dimensão política do desenvolvimento sustentável questões como a universalização da cidadania e a radicalização da democracia:

Num processo local de desenvolvimento que seja reconhecido como sustentável deve comparecer um conjunto de práticas políticas e sociais, de radicalização da democracia e universalização da cidadania, para além das práticas econômicas.

Para esse autor, não se desinstala um conjunto de práticas insustentáveis, para se instalar um novo conjunto – agora sustentável, sem que se passe por uma intensa atividade política.

Do ponto de vista de Buss e Ramos (2000, p.41), uma outra característica da dimensão política é a conscientização e capacitação dos atores: “são elementos fundamentais para o sucesso na formulação e implementação de planos de desenvolvimento local”. A educação das lideranças dos empreendimentos, sob todos os aspectos do ato educativo: formal, informal e profissional possibilita o acesso à informação, ao conhecimento e a novas tecnologias, capacitando as lideranças comunitárias ao embate político. Afinal, “toda educação é um ato político” (FREIRE, 1993, p.41).

Interessante notar que foi esse processo de negociação e articulação política, junto a todos os envolvidos com o empreendimento, um dos fatores de sucesso de projetos de desenvolvimento local sustentável pesquisados por Krutman (2004). A autora conclui que o comprometimento explícito das entidades parceiras para com o desenvolvimento exitoso do projeto contribui para o seu sucesso. E isso não se consegue sem as mediações políticas.

Para Almeida (1994, p.18), as alavancas da realização prática do desenvolvimento sustentável “são a educação, o direito, a inovação tecnológica e os movimentos de ação social. E o fulcro de cada uma dessas alavancas reside na ação política”.

Segundo o autor, será preciso constituir uma agenda mínima de ação política com vista à realização prática do desenvolvimento sustentável que contemple:

- promover a educação ambiental;
- incentivar a participação dos movimentos de ação social pró-cidadania e ambientalismo nos debates em torno da sociedade sustentável;
- propiciar o aprimoramento da regulação e direito ambiental;
- promover a reorientação epistemológica do conhecimento do desenvolvimento sustentável com base na sua interdisciplinaridade e na sua aplicação;
- incentivar inovações tecnológicas favorecedoras da eficaz gestão ambiental;
- incentivar a livre economia que tenha compromisso com o equacionamento cooperativo dos custos/benefícios humanos e ambientais;
- sistematizar os estudos e processos de avaliação de impacto ambiental;
- propiciar uma eficaz gestão ambiental (educação, regulação e manejo);
- proteger a biodiversidade;
- resgatar e valorizar os valores e a diversidade cultural;
- propiciar a promoção humana, qualidade de vida e inclusão social;
- praticar uma cultura de paz;
- aperfeiçoar a gestão pública e instituições visando à realização de uma sociedade sustentável;
- formular políticas públicas apoiadoras do desenvolvimento sustentável;
- promover por todos os meios a ética e a cidadania.

Assim sendo, “a realização prática do desenvolvimento sustentável dependerá de atos políticos capazes de transformar a realidade atual com ousadia, com senso de dar ao utópico o caráter de possível” (ALMEIDA, 1994, p. 19). Com respeito a este particular Martins, Soler e Soares (2004, p.177), alegam que a questão política da sustentabilidade remete à cidadania, que pode ser “aperfeiçoada quando o poder estatal adota o planejamento e a gestão participativos como princípio, rompendo a histórica relação governo/coletividade fundada na submissão da segunda ao primeiro”. Para estes autores, a dimensão política da

sustentabilidade deverá proporcionar a participação popular e despertar o sentimento de solidariedade entre as pessoas.

No documento Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local (Inst. Cidadania, 2006, p.41) essa característica política dos canais de participação é descrita como vital ao processo do desenvolvimento: “a participação organizada dos possíveis parceiros, por meio de foros, conselhos ou agências de desenvolvimento, tornou-se hoje vital”. Mais adiante, no mesmo documento, é enfatizada a questão da participação cidadã, força motriz da dimensão política:

Os diferentes programas sociais, econômicos, culturais e ambientais só funcionam efetivamente quando há participação cidadã no processo. A participação se dá essencialmente no plano das políticas locais, que é onde as pessoas se conhecem umas às outras, onde podem avaliar os recursos socialmente disponíveis, podem se articular em reuniões de bairro e assim por diante (INST CIDADANIA, 2006, p.51).

Para o PROMESO (Brasil, 2006d), um dos norteadores da sustentabilidade regional é a ação pedagógica que provoque o empoderamento e a autonomia dos atores locais no processo de desenvolvimento regional. Outro norteador é a cooperação entre os atores sociais, agentes produtivos e instituições públicas e a capacidade de pactuação de um projeto coletivo, com uma visão do desenvolvimento regional como uma agenda suprapartidária não restrita a um governo ou partido político. Este norte de trabalho (Brasil, 2006d, p.13) valoriza uma postura dos “técnicos e lideranças atuantes como facilitadores e não donos dos processos” de DRS. Outra questão é levantada por Cassiolato e Lastres (2002, p.71) ao alertarem que “no nível local, muitas das vezes, as grandes empresas – pelo seu peso econômico acabam sendo aquelas que de fato exercem a governança”, nas localidades onde operam. Esta constatação reforça a importância das grandes corporações que trabalham com o DRS usarem de forma positiva esta força contribuindo com a instauração de práticas da boa governança democrática.

Já para o Instituto Cidadania (2006), boa parte dos estados e municípios brasileiros convive com um flagrante atraso das instituições clássicas de democracia, de suas instâncias decisórias quando confrontadas com as demandas sociais, com a velocidade exigida para o seu atendimento, e mesmo com a efetividade dos resultados obtidos pelas ações públicas.

Observa-se, segundo Bendor e Hammond (1992) este jogo político, estabelecido na busca da boa governança democrática nas localidades, pode ser jogado mediante regras de três modelos I, II e III.

No modelo I a atuação da política governamental – para o DRS, por exemplo, foca em vários atores e dispersa iniciativas em vários assuntos estratégicos.

No modelo II – o Governo é visto como um único tomador de decisões entre as muitas alternativas de decisão, encaminhadas pelos vários atores que compõe o teatro organizacional da localidade.

No modelo III – As escolhas decisórias são tomadas com base nas interações entre os vários atores que dizem respeito à decisão. Neste Modelo o nome do jogo é política: negociar em pequenos grupos, todos com a mesma posição hierárquica dentro do governo. O comportamento do governo pode, portanto, ser entendido de acordo com um terceiro modelo conceitual, não como produtos organizacionais, mas como resultados de rodadas de negociação. Os ganhos são formulados – e reformulados – pela interação das preferências competitivas. Este modelo parece ser o mais eficaz diante da complexidade das decisões exigidas pelas cinco Dimensões do DRS.

A título de resumo, o quadro abaixo apresenta algumas das características da dimensão política, elaboradas à luz da discussão teórica deste tópico.

Dimensão	Características nos Empreendimentos de Indução ao Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS)
Política	Governança democrática
	Liberdade: Autonomia e protagonismo das lideranças comunitárias.
	Participação: Concertação institucional, instâncias e canais de participação sócio-política

Quadro 8 - Algumas Características da Dimensão Política, nos Empreendimentos de DRS.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados neste tópico.

3.3.5 Dimensão Territorial do DRS

Sachs (2004, p15-16) considera que essa dimensão está relacionada à “distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades”. Trata da demarcação de um “território-processo” (BUSS, RAMOS, 2000, p.17), estruturado para além das características geográficas, assumindo certa homogeneidade (ou um *cluster*) social, ambiental, econômico e cultural. No tocante a este aspecto, Theis (2002, p. 80), defende que as “regiões são localidades ou lugares que correspondem a certa área geográfica de extensão”. Nesse sentido, no local, no regional ou no microrregional ocorrem as relações de força entre os atores, as quais podem ser de confronto, de coexistência, de cooperação, de domínio, de igualdade ou de subordinação (SOUZA, 1984). Atores representam papéis dentro de relações sociais. Instituições também podem ser atores sociais: sindicatos, partidos políticos, jornais, rádios, emissoras de televisão, igrejas (SOUZA, 1984). Essa trama de relações de forças entre esses atores favorece a alavancagem das atividades produtivas sustentáveis. A articulação político-

institucional de arranjos produtivos, num determinado espaço territorial, contribui para o fortalecimento, a competitividade e a sobrevivência destes empreendimentos. Diz Sachs:

Todo desenvolvimento tem uma base eminentemente local. Embora os processos que resultam em desenvolvimento transcendam o plano local, é nele que se manifesta sua presença ou ausência. É aí que se dá a participação e interação entre atores, que se explicitam e negociam conflitos, que se forjam compromissos e sinergias (SACHS, 2003, p.41).

O autor acrescenta às características dessa dimensão a necessidade de um equilíbrio entre a tradição e a inovação e autonomia na elaboração de um projeto próprio de desenvolvimento sustentável, “em oposição às cópias servis dos modelos alienígenas” (SACHS, 2002a, p.85). Defende ainda que essa característica visa incluir raízes endógenas nos processos de desenvolvimento sustentável, de modo que o respeito à diversidade cultural das comunidades seja considerado no desenho dos projetos.

No documento Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local há uma forte ênfase no papel da dimensão territorial:

Por que insistir na dimensão territorial – gestão local, de regiões e de micro-regiões – do desenvolvimento, quando existem sistemas setoriais de apoio como o Senac para o comércio, a Embrapa para a pesquisa agrícola, escolas técnicas para a formação profissional e numerosas outras unidades de apoio?

Porque a produtividade sistêmica exige integração e coerência no conjunto do processo, e não adianta assegurar formação profissional se não houver recursos para investimentos que gerem empregos, assim como não será suficiente o investimento se não houver apoio tecnológico. (INSTITUTO CIDADANIA, 2006, P. 17).

Barquero (2001) colabora com essa visão, ao defender a importância das raízes endógenas – originárias da experiência histórico-cultural, das comunidades.

Para Dallabrida, Siedenberg e Fernández (2004, p. 124-125), o território é o local da sinergia, do encontro institucional e empresarial, que resulta em inovações, afetando toda a cadeia de valor do sistema produtivo, potencializando o modelo de desenvolvimento sustentável. Os autores enfatizam o papel do Estado, na qualificação e valorização de espaços públicos de tomada de decisão coletiva.

Outra característica da dimensão territorial é o resgate dos valores e manifestações culturais. Uma vez que o desenvolvimento “é um processo embebido em contextos culturais que os conforma e para os quais contribui, refletindo e transformando esses contextos de forma tangível e intangível” (FISCHER, 2002, p. 28).

Assim sendo, os atores que participam da construção de projetos de desenvolvimento sustentável numa práxis de gestão social não poderão perder de vista que são também gestores do simbólico e de valores, especialmente quando se trata de culturas locais e da construção de identidades (FISCHER, 2002).

A dimensão territorial do desenvolvimento é alento e desafio:

Alento, no sentido de vislumbrar um horizonte à sociedade das regiões ou dos territórios distantes dos centros mais dinâmicos da economia mundial.

Um desafio, na medida em que, por exigir uma postura ativa da sociedade organizada territorialmente, nem todas as regiões ou territórios têm as condições necessárias e suficientes para empreender trajetórias progressivas de desenvolvimento. De qualquer forma, continua viva a esperança, pois tais condições podem ser construídas. (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004, p.125)

Zapatta (2006b, p.21) não utiliza o conceito de pólos de desenvolvimento para caracterizar a criação de estruturas de apoio à produção, beneficiamento distribuição e comercialização geradas nos sistemas produtivos locais (projetos de DRS). Ela utiliza conceito de entorno inovador, “no qual se desenvolvem e se institucionalizam formas de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes socioeconômicas, buscando a ampliação das oportunidades locais e atraindo novos negócios.” A autora defende que as iniciativas de DRS têm “evidenciado que em regiões sem forte história de identidade e sem cultura de cooperação é muito complexa a construção social do território” (ZAPATTA, 2006b, p. 27).

Para Sachs (2003, p. 116) este processo de integração que deriva da cooperação pode ser alavancado com a criação de um tipo de agência de desenvolvimento voltada à “dinamização do funcionamento dessas redes horizontais de cooperação e à articulação das necessárias negociações entre o conjunto dos atores implicados no processo de desenvolvimento”. O autor defende que esta integração cria tipologias específicas de “clusters” (arranjos produtivos regionais), fortalecendo num círculo virtuoso toda a cadeia produtiva que foi conectada. Para ele a “ênfase dada aos arranjos produtivos e às redes horizontais de cooperação justifica-se pelo potencial ainda pouco explorado de empreendedorismo compartilhado” (SACHS, 2003, p. 117). Em economia, “clusters são agrupamentos de empresas e instituições interligadas que operam em conjunto num determinado campo de negócios” (ALMEIDA, 2002, p.252). Para o autor o ambiente no interior dos clusters nem sempre é pautado por relações harmoniosas, ou virtuosas. Convivem no contexto dos clusters conflitos, competições e até de cooperação. Contudo, segundo Sachs (2003, p.36), é possível estimular a sinergia entre os empreendimentos resultando num balanço favorável entre concorrência e cooperação entre eles. Para o autor o fato dos empreendedores de um mesmo ramo “competirem entre si não exclui iniciativas e ações compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns, ao aprimoramento da infra-

estrutura e da rede de serviços locais à atuação conjunta nos mercados para compras e vendas compartilhadas, à negociação com setores públicos”.

Portanto, para o autor, a identificação das oportunidades de negócios, a jusante e a montante da atividade produtiva, contribui para a sustentabilidade dos empreendimentos.

A título de resumo, o quadro abaixo apresenta algumas das características da dimensão territorial, elaboradas à luz da discussão teórica deste tópico.

Dimensão	Características nos Empreendimentos de Indução ao Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS)
Territorial	Incorporação das soluções endógenas
	Resgate e valorização das manifestações e valores culturais
	Integração regional da atividade produtiva apoiada

Quadro 9 - Algumas Características da Dimensão Territorial, nos Empreendimentos de DRS.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados neste tópico.

As cinco dimensões (SACHS, 2004), outrora apresentadas, constituem um marco referencial a ser alcançado através dos modelos estratégicos de indução aos processos de desenvolvimento regional sustentável.

3.4 Alguns Fatores Restritivos à Expansão das Dimensões do DRS

Fischer (2002, p. 24-25) revela que nos tipos de intervenção em DRS, existentes no país, estão presentes fatores restritivos ao progresso das Dimensões do DRS. A autora apresenta uma lista com dez fatores restritivos aos processos estratégicos de desenvolvimento regional sustentável, conforme abaixo:

1º Desgaste conceitual, isto é, como todos os modismos e retóricas gerenciais, há um ciclo da construção, aplicação e esvaziamento do conceito, que declina, fragmenta-se e dá origem a outros ciclos de ações e retórica;

2º Desgaste dos métodos participativos e dos chamados consensos vazios, que não estruturam planos de ação e não alcançam resultados;

3º A articulação das comunidades de interesse esbarra em limites concretos de poder, nas falácias da despolitização das iniciativas e na exarcebação das potencialidades e virtualidades locais; os consensos sobre temas como geração de emprego e renda, por exemplo, esbarram, é óbvio, nos limites do Estado e do mercado, quando não nos limites dos grupos sociais e dos indivíduos como atores potencialmente conflitivos.

4º A descontinuidade política, que aniquila muitas iniciativas ao fim de mandato do gestor que as criou, soma-se às interferências político-partidária, locais, regionais e nacionais;

5º As dificuldades de articulação, governo + governo, governo + sociedade e sociedade + sociedade não são triviais e muito menos metodológicas, mas explicadas por especificidades culturais e, talvez, pela adolescência de um país de 500 anos que aprende democracia “ao andar”;

6º A construção “externa” das estratégias de desenvolvimento local, o que pode ocorrer tanto nos modelos competitivos quanto na perspectiva cooperativa, seja por ação dos governos, das ONGs ou de outros atores institucionais, como agências internacionais;

7º Fragilidades metodológicas dos tipos de intervenção em desenvolvimento local, modismos e mimetismos, havendo muita semelhança entre os modos de fazer que atuam na superfície dos problemas e creditam à mobilização bem mais do que pé possível fazer.

8º Estruturas de interesse, na constituição de agências promotoras do desenvolvimento local e consultores que substituem meios por fins, ao adotarem metodologias que se sobrepõem aos resultados e criam dependência nas comunidades apoiadas;

9º Superposição de programas e projetos de diferentes instituições que, por sua vez, superpõem agendas, dispersam e fragmentam esforços, para não perder oportunidades de financiamento;

10º Avaliação inexistente ou inadequada dos processos, resultados e impactos, o que reforça equívocos e impede e limita a reconstrução dos cursos de ação.

Dentro desta mesma linha, Zapatta (2006b), apresenta treze fatores de impacto – muito semelhantes aos apresentados por Fischer (2002), que também são restritivo aos processos de indução ao desenvolvimento local tais como:

1. Ausência e/ou falta de integração de políticas públicas específicas para o DRS.
2. Capital social incipiente dos atores locais.
3. Visão imediatista das mudanças sócio-políticas que se pretende alcançar.
4. Autoritarismo e clientelismo dos políticos locais.
5. Baixa qualificação profissional dos produtores locais.
6. Reduzido grau de empreendedorismo nos negócios locais.
7. Frágil participação de atores ligados ao empresariado local nos projetos de DRS.
8. Inexistência de ações de fomento do DRS customizadas para cada localidade.
9. Supervalorização do crédito, como garantidor da sustentabilidade dos projetos, em relação à gestão empresarial, assistência técnica, inovação e mercado.
10. Insuficiente cultura de alianças, parcerias e compartilhamento de recursos locais.
11. Incipiente processo de avaliação dos projetos visando ao seu aperfeiçoamento.
12. Descontinuidade político-administrativas.
13. Baixo foco nos resultados, com alocação de mais tempo na elaboração de diagnósticos e planos, do que no acompanhamento e gestão efetiva dos projetos de DRS.

3.5 Indicadores de Sustentabilidade

De acordo com Bellen (2006), que traçou um quadro sobre o estado-da-arte da mensuração do desenvolvimento sustentável, não existe um consenso sobre como medir a sustentabilidade. Este fato, segundo o autor, deriva das diferenças conceituais do tema, mormente em relação ao que “deve ser sustentado e ao que o termo sustentar significa” (BELLEN, 2006, p.38). O autor alega que o objetivo dos indicadores é o de agregar e quantificar informações de modo que sua significância fique mais aparente.

Bellen (2006, p.42) informa que alguns pesquisadores vêm defendendo os indicadores qualitativos como os mais adequados para avaliação de experiências de desenvolvimento sustentável, “em função das limitações explícitas ou implícitas que existem em relação a indicadores simplesmente numéricos”.

Em sua pesquisa, Bellen (2006) constata que a maioria dos sistemas de indicadores que estão sendo utilizados foi concebida levando em consideração características ambientais, econômicas, de saúde e sociais, não podendo ser considerados essencialmente como indicadores de sustentabilidade. Entretanto, eles muitas vezes possuem um potencial representativo dentro do contexto do desenvolvimento sustentável. Para o autor, os indicadores de sustentabilidade, por definição, são instrumentos imperfeitos e não universalmente aplicáveis. Não sem razão o relatório Nosso Futuro Comum (CMMAD, 1991) e a Agenda 21 (BRASIL, 2006b) enfatizam a necessidade de se pesquisar e desenvolver novas ferramentas para avaliação da sustentabilidade. Feitas estas considerações, Bellen (2006) procedeu a uma seleção a partir de pesquisa bibliográfica de 18 indicadores de desenvolvimento sustentável. O quadro abaixo revela quais os indicadores selecionados:

Indicador	Entidade
1. PSR	OECD
2. DSR	CSD
3. GPI	Cobb
4. HDI	UNDP
5. <i>Material input per service (Mips)</i>	<i>Wuppertal Institut – Alemanha</i>
6. <i>Dashboard of sustainability (DS)</i>	<i>Internacional Institut for Sustainable Development – Canadá</i>
7. <i>Ecological footprint model (EFM)</i>	<i>Wackernagel e Rees</i>
8. <i>Barometer of sustainability (BS)</i>	<i>IUCN – Prescott - Allen</i>
9. <i>System basic orientors (SOB)</i>	<i>Bossel – Kassel University</i>
10. <i>Wealth of nations</i>	Banco Mundial
11. <i>Seea</i>	<i>United Nations Statistical Division</i>
12. <i>National round table on the environment and economy (NRTEE)</i>	<i>Human/Ecosystem Approach – Canadá</i>
13. <i>Policy performance indicator (PPI)</i>	Holanda
14. <i>Interagency working group on sustainable development indicators (IWGSDI)</i>	<i>U.S. President Council on Sustainable Development Indicator Set</i>

15. <i>Eco efficiency (EE)</i>	<i>World Business Council on Sustainable Development (WBSSD)</i>
16. <i>Sustainable process index (SPI)</i>	<i>Institute of Chemical Engineering – Graz University</i>
17. <i>European Indices Project (EIP)</i>	<i>Eurostat</i>
18. <i>Environmental Sustainability index (ESI)</i>	<i>World Economic Forum</i>

Quadro 10 – Indicadores de Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: Bellen (2006, p.90).

O autor submeteu os indicadores a eminentes pesquisadores para que distinguíssem aqueles mais promissores e de maior relevância. Os indicadores apontados foram *Ecological Footprint Method (EFM)*, *Dashboard of Sustainability (DS)* e, por fim, o *Barometer of Sustainability (BS)*.

3.5.1 O Ecological Footprint Method (EFM)

Segundo Bellen (2006), o EFM é composto pelas seguintes categorias:

Territórios	Categorias	Caracterização
Território de Energia	Território apropriado pela utilização de energia fóssil	Território de energia ou CO ₂
Território Consumido	Ambiente construído	Território degradado
Território Atualmente Utilizado	Jardins Terra para plantio Pastagens Florestas plantadas	Ambiente construído reversível Sistemas cultivados Sistemas modificados
Território com Avaliação Limitada	Florestas intocadas Áreas não produtivas	Ecosistemas produtivos Desertos, capa polar

Quadro 11 – Categorias do Índice de Sustentabilidade EFM

Fonte: Wackernagel e Rees (1996), apud Bellen (2006, p.108).

A essas categorias agrega-se, na atualidade, a área marítima bioprodutiva.

3.5.2 O Dashboard of Sustainability (DS)

Para Bellen (2006), o DS é um índice agregado de vários indicadores conforme quadro abaixo:

Dimensão Ecológica	Mudança climática Depleção da camada de ozônio Qualidade do ar Agricultura Florestas Desertificação Urbanização Zona costeira Pesca Quantidade de água Qualidade da água Ecossistema Espécies
Dimensão Social	Índice de pobreza Igualdade de gênero Padrão nutricional Saúde Mortalidade Condições sanitárias Água potável Nível educacional Alfabetização Moradia Violência População
Dimensão Econômica	Performance econômica Comércio Estado financeiro Consumo de materiais Consumo de energia Geração e gestão de lixo Transporte
Dimensão Institucional	Implementação estratégica do desenvolvimento sustentável Cooperação internacional Acesso à informação Infra-estrutura de comunicação Ciência e tecnologia Desastres naturais – preparo e resposta Monitoramento do desenvolvimento sustentável

Quadro 12 – Indicadores de fluxo e estoque do *Dashboard of Sustainability*.

Fonte: Bellen (2006, p.135).

3.5.3 O Barometer of Sustainability (BS)

Segundo Bellen (2006), o BS avalia o progresso em direção à sustentabilidade pela integração de indicadores biofísicos e de saúde social. O quadro abaixo apresenta as dimensões que possibilitam a construção do BS.

Sociedade				
Saúde e população	Riqueza	Conhecimento e cultura	Comunidade	Equidade
Saúde mental e física, doença, mortalidade, fertilidade, mudança populacional.	Economia, sistema financeiro, receita, pobreza, inflação, emprego, comércio, bens materiais, necessidades básicas de alimentação, água e proteção.	Educação, pesquisa, conhecimento, comunicação, sistema de crenças e valores.	Direitos e liberdades, governança, instituições, lei, paz, crime, ordenamento civil.	Distribuição de benefícios entre raças, sexos, grupos étnicos e outras divisões sociais.
Dimensões humanas				
Ecossistema				
Terra	Água	Ar	Espécies	Utilização dos recursos
Diversidade e qualidade das área de floresta, cultivo e outros ecossistemas incluindo modificação conversão e degradação.	Diversidade e qualidade das águas e ecossistemas marinhos, incluindo modificação, poluição e esgotamento.	Qualidade do ar interna e externa, condição da atmosfera global.	Espécies selvagens, população, diversidade, genética.	Energia, geração de dejetos, reciclagem, pressão da agricultura, pesca, mineração.
Dimensões Ecológicas				

Quadro 13 – Sistema comum de dimensões para a construção do *Barometer of Sustainability*.

Fonte: Prescott-Allen (2001), apud Bellen (2006, p.152).

Estes são os indicadores mais promissores, segundo Bellen (2006).

A seguir será apresentada a metodologia de operacionalização desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo da Pesquisa

Visando ao alcance do objetivo deste estudo que se propõe a identificar de que maneira as Dimensões do DRS (Econômica, Social, Ambiental, Política e Territorial) são consideradas na formulação da Estratégia de DRS do BB e se, esta Estratégia supera as fragilidades metodológicas existentes nos tipos de intervenções locais de DRS, esta pesquisa utilizou estratégias de estudo de caso “ao preocupar-se com processos e padrões investigados em uma única organização” (MILLER, 1991, p.22). O estudo de caso é conceituado por Yin (2001, p.32) como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos”. George e Bennett (2005) propõem o uso do estudo de caso como uma forma de desembaralhar o emaranhado de causalidade que cerca um determinado fenômeno pesquisado. Os autores chamam este método de *process-tracing* (traçado do processo), que busca identificar possíveis variáveis intervenientes e implicações que deveriam ser verdadeiras, caso uma explicação particular do caso estudado fosse verdadeira. Serão realizadas análise documental e análise de conteúdo, com o objetivo de “descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas” (JOIA, 2004, p.128). Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que a “interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem por base a percepção de um fenômeno em determinado contexto” (TRIVIÑOS, 1987, p. 128). A descrição dos fenômenos observados adota a perspectiva fenomenológica, que permite explorar situações, valores e práticas com base na visão de mundo dos próprios sujeitos da pesquisa (MOREIRA, 2002).

4.2 População

A população deste estudo é censitária, formada pelos oito funcionários do Banco do Brasil, responsáveis pela formulação da estratégia de indução a processos desenvolvimento sustentável. Os sujeitos constituem o grupo gestor, responsável pela formulação das políticas/diretrizes e pela orientação nacional da estratégia.

No quadro abaixo consta à caracterização dos sujeitos da pesquisa:

Caracterização dos Entrevistados	Papel na Estratégia de indução ao desenvolvimento regional sustentável.
Cargo: Vice-Presidente de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental Sexo: Masculino Posse no Banco do Brasil: 21/03/1972 Formação Acadêmica: Licenciatura plena em pedagogia; Mestrado em educação Data Nascimento: 26/08/1946	Responsável pela formulação das políticas e diretrizes de atuação do BB no DRS.
Cargo: Diretor Gestão de Pessoas Sexo: Masculino Posse no Banco do Brasil: 31/01/1977 Formação Acadêmica: Bacharelado em ciências jurídicas e sociais Data Nascimento: 28/12/1955	Responsável pelas diretrizes da Universidade Corporativa BB para o desenvolvimento de competências em DRS.
Cargo: Diretor de Distribuição (Rede de Agências) Sexo: Masculino Posse no Banco do Brasil: 27/12/1976 Formação Acadêmica: Graduação em direito. Data Nascimento: 15/10/1956	Responsável pelas diretrizes para a rede de agências do BB para atuação de acordo com a estratégia de DRS.
Cargo: Gerente Executivo do DRS Sexo: Masculino Posse no Banco do Brasil: 04/07/1977 Formação Acadêmica: Graduação em Administração, MBA Marketing Data Nascimento: 08/09/1956	Responsável pela gestão nacional da estratégia de DRS do BB, respondendo diretamente ao presidente do Banco.
Cargo Gerente de Divisão do DRS Sexo: Masculino Posse no Banco do Brasil: 04/01/1983 Formação Acadêmica: Direito, MBA Marketing Data de Nascimento: 22/09/1958	Responsável pela formulação de diretrizes para o monitoramento e avaliação da estratégia de DRS do BB.
Gerente de Divisão do DRS Sexo: Masculino Posse no Banco do Brasil: 06/04/1982 Formação Acadêmica: História Data de Nascimento: 31/08/1963	Responsável pela celebração de alianças e parcerias institucionais, apoiadoras da estratégia de DRS no âmbito nacional.
Cargo: Gerente de Divisão do DRS Sexo: Masculino Posse no Banco do Brasil: 29/07/1981 Formação Acadêmica: Agronomia Data de Nascimento: 02/09/1958	Responsável pelo estudo de potencialidades regionais para estratégia de DRS do BB.
Cargo: Gerente de Divisão do DRS Sexo: Feminino Posse no Banco do Brasil: 01/10/1981 Formação Acadêmica: Agronomia Data de Nascimento: 18/06/1957	Responsável pelo desenvolvimento e normatização da metodologia de indução ao DRS do BB.

Quadro 14 – População do Estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Coleta dos Dados

Os dados foram coletados por meio de entrevista e pelo acesso a documentos que normatizam, no BB, a estratégia de DRS.

Com base no Modelo de Estudo foi construído um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, conforme Apêndice 1. Este roteiro orientou a condução das entrevistas e o levantamento de dados primários. Os dados primários foram obtidos em entrevistas semi-estruturadas, segundo roteiro elaborado a partir do modelo de estudo do Capítulo 5, com os seus itens de análise.

Os dados secundários foram coletados em documentos previamente selecionados, indicados pelo Banco do Brasil como relevantes à disseminação e operacionalização da metodologia de DRS nas localidades. Para Richardson (1989, p. 186), “os documentos selecionados devem proporcionar a informação adequada para cumprir os objetivos da pesquisa”. Foram utilizados os seguintes documentos, chamados Doc. 1, Doc. 2, Doc. 3, Doc. 4 e Doc. 5:

Documentos (D)	Informações
Doc. 1 - Livro de Codificação Interna nº 141 – Estratégia de DRS; (BB, 2006b) Nº. de páginas: 12	Políticas, diretrizes e as normas que orientam internamente a condução da estratégia de desenvolvimento regional sustentável (DRS), do BB.
Doc. 2 - Curso de DRS, Roteiro; (BB, 2006c) Nº. de páginas: 72	Utilizados na capacitação presencial dos funcionários do BB, com o detalhamento das oito etapas da metodologia de DRS utilizada pelo BB nas localidades.
Doc. 3 – Curso DRS, Guia da Agência; (BB, 2006e) Nº. de páginas: 153	Utilizados no Curso DRS, no qual são disponibilizados instrumentos para aferição da aderência dos Planos de Negócios DRS às premissas da sustentabilidade, e para confecção do diagnóstico e Plano de Negócios DRS.
Doc. 4 - Curso Gestão Estadual dos DRS, Roteiro (BB, 2006d) Nº. de páginas: 110	Utilizados na capacitação dos funcionários responsáveis pela gestão estadual da estratégia de DRS do BB.
Doc. 5 - Site do DRS do BB, (BB, 2007b)	Utilizados para divulgação ao mercado e sociedade da Estratégia DRS do BB.

Quadro 15 – Documentos Pesquisados.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Os procedimentos de coleta de iniciaram-se com a leitura dos documentos. A análise desses documentos, descritos no quadro acima, facilitou a construção do roteiro de entrevistas, a própria interação com os entrevistados, a partir de uma melhor compreensão do fenômeno pesquisado, além de ter possibilitado a análise da metodologia de indução aos processos de desenvolvimento sustentável executada pelo Banco do Brasil, com base no Modelo de Estudo do 5º Capítulo. Em seguida foram realizadas as entrevistas segundo roteiro previamente elaborado, e já apresentado no tópico 6.3.1. As entrevistas foram presenciais, conduzidas pelo próprio pesquisador, entre dezembro de 2006 e janeiro de 2007. Tiveram um tempo médio de 60 minutos, gerando 126 páginas de transcritas. A todos os entrevistados foi assegurado o sigilo nominal e a garantia de que nenhum fragmento das suas verbalizações constasse identificado na dissertação.

Os participantes da pesquisa foram chamados neste trabalho de Participante 1; Participante 2 [...], Participante 8; ou P1, P2 [...], P8. A ordem de numeração não obedece à do quadro de caracterização descrita no tópico 6.2, uma vez que os mesmos poderiam ser facilmente identificados pelas características ali apostas.

As entrevistas foram todas realizadas individualmente, nas salas de trabalho dos entrevistados, em horários previamente agendados. A privacidade e a adequação do ambiente para o propósito da pesquisa foram asseguradas em todos os encontros. Abaixo um quadro com o detalhamento das entrevistas, por tempos e número de páginas transcritas:

Tabela 1 – Tempos e número de páginas transcritas das oito entrevistas realizadas.

Respondentes	Tempos da Entrevista	Número de Páginas Transcritas (Espaço 1, fonte Times New Roman 12)
P1	84min	21
P2	85min	18
P3	37min	9
P4	88min	21
P5	54min	17
P6	34min	6
P7	29min	6
P8	120min	28
Total	531 min	126

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 O Modelo de Estudo

A consideração de Sachs (2004) de que um determinado modelo de desenvolvimento só poderá ser considerado sustentável se houver o progresso simultâneo das suas cinco dimensões: econômica, social, ambiental, política e territorial, norteou a elaboração deste modelo de estudo. O modelo deste estudo foi desenvolvido buscando alcançar o objetivo deste trabalho de identificar de que maneira as Dimensões do DRS (Econômica, Social, Ambiental, Política e Territorial) estão presentes na metodologia de operacionalização do DRS do BB. O desenvolvimento do Modelo foi referenciado pela discussão teórica do 3º Capítulo deste trabalho. O modelo de estudo considerou como Variável Dependente X a Metodologia Operacional de DRS do BB. Foram consideradas como Variáveis Independentes y_1, y_2, y_3, y_4, y_5 as **Dimensões do DRS** (SACHS, 2004).

A partir destas variáveis foi desenvolvido o modelo de estudo, descrito a seguir:

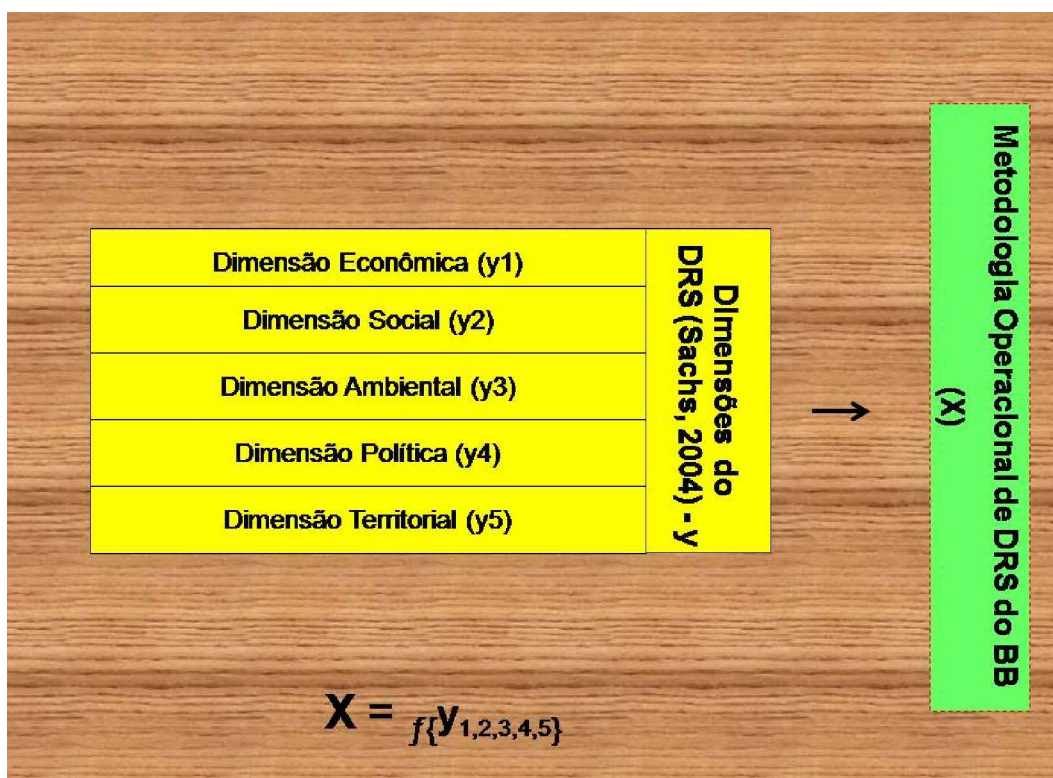


Figura 9 – Modelo de Estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo de estudo, apresentado na Figura 9, identifica a efetividade da Estratégia de DRS do BB, em função da consideração, na mesma, das Dimensões do DRS de SACHS(2004).

4.3.3 Modelo e Procedimento de Análise dos Dados

O modelo de análise dos dados foi estruturado a partir da Análise de Conteúdo Categorical de Laurence Bardin, (1977), e Análise dos Núcleos de Sentido (MENDES, 2007) que

consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso. É uma técnica de análise de textos produzidos pela comunicação oral e/ou escrita. É aplicada por meio de procedimentos sistemáticos, que envolvem definição de critérios para análise. Tem a finalidade de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que dêem maior suporte às interpretações. (Menses, 2007, p.41)

As transcrições das entrevistas e os textos documentais constituíram o *corpus* da pesquisa. As locuções dos sujeitos e os extratos dos documentos foram recolhidos, classificados e agrupadas, segundo 5 Unidades de Contexto (Tema), 19 Unidades de Análise (Categorias) e suas expressões, definidas à priori, à luz do referencial teórico. Na construção das Unidades levaram-se em consideração as recomendações de Bardin (1977) de serem as mesmas válidas (aderente aos objetivos da pesquisa), exaustivas, homogêneas, mutuamente exclusivas e consistentes. A análise se desdobrou em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação:

a) Pré-análise: nesta fase realizou-se uma leitura flutuante do corpus da pesquisa.

b) Exploração do material: ocorreu de forma manual, logo após a pré-análise, e consistiu numa fase de operações de codificação, classificação e agregação, em função dos significados. Para proceder ao recorte do material, tornou-se necessária a leitura do mesmo e a demarcação dos núcleos de sentido, ou seja, das suas Unidades de Significação (Registro). Essas Unidades de Significação foram recolhidas do material, segundo o critério de ausência/presença, nos seus Núcleos de Sentido das Unidades de Análise com suas expressões, uma vez que:

Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e eficaz, sempre que se aplique a conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas, ou análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. (RICHARDSON, 1999, p. 243).

c) Tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação: nesta fase optou-se por trabalhar na linha qualitativa, por meio de significados, ao invés de inferências estatísticas, conforme preconizado por Minayo (1995).

Há que se ressaltar que esse caminho investigativo provocou a modelagem de categorias e itens para alguns conceitos intangíveis, tais como: concertação, mobilização, participação, democratização, cooperação, dentre outros. Para Franco (2005),

mesmo quando o problema está claramente definido e as hipóteses (explícitas ou implícitas) satisfatoriamente delineadas, a criação das categorias de análise exige grande dose de esforço por parte do pesquisador. [...] Em geral, o pesquisador segue seu próprio caminho baseado em seus conhecimentos e guiado por sua competência, sensibilidade e intuição. (FRANCO, 2005, p. 58).

Segundo Raposo (1999), a construção de indicadores intangíveis é tarefa artesanal, a ser executada sob medida para cada projeto. Neste trabalho esta construção é materializada na grelha da análise de conteúdo, com seus 5 Temas e 19 Categorias, a seguir apresentada:

1º Tema UNIDADE DE CONTEXTO	Categorias (1-2-3-4-5) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>(y1)</p> <p>Dimensão Econômica do DRS</p>	<p>Gestão Econômico-Financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribui com a gestão dos empreendimentos apoiados, visando à sua viabilidade econômico-financeira. 	Ver Capítulo 5.3 e 5.4
	<p>Infra-Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimora as infra-estruturas de produção, beneficiamento, transformação, distribuição e comercialização. 	Idem
	<p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove o acesso ao crédito e a captação de recursos menos onerosos; • Incentiva a racionalização de custos e bancarização; • Dimensiona os processos produtivos, de acordo com as demandas do mercado. 	Idem
	<p>Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribui com uma melhor distribuição de riquezas, ao longo da cadeia produtiva; • Fortalece a capacidade de negociação das pequenas empresas, frente aos grandes produtores, fornecedores ou compradores; • Melhora a comercialização e prospecta novos nichos de mercados. 	Idem
	<p>Processos Produtivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza órgãos de assistência técnica, de ciência e tecnologia e capacitação profissional, para transmissão de novas tecnologias, visando à ampliação da competitividade dos empreendimentos; • Agrega valor aos produtos e serviços. 	Idem

Quadro 16 – Modelo de Análise – Categorias da Dimensão Econômica

Fonte: Elaborado pelo autor.

2º Tema UNIDADE DE CONTEXTO	Categorias (6-7-8-9-10) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
(y2) Dimensão Social do DRS	<p align="center">Organização Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalece a capacidade de organização social dos atores envolvidos. 	Ver Capítulo 5.3 e 5.4
	<p align="center">Redes Sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza uma rede de atores sociais à cooperação, à celebração de alianças, visando à dinamização da atividade produtiva; • Elabora planos de ação locais a partir das necessidades detectadas pela rede social, evitando a importação de modelos exógenos. 	Idem
	<p align="center">Inclusão Social e Qualidade de Vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula ações que favoreçam a inclusão social e a qualidade de vida, tais como: acesso à saúde, ao saneamento básico, à melhoria das condições de habitação, à segurança alimentar; • Fomenta ações favorecedoras à proteção dos direitos de crianças e adolescentes; à equidade de gênero, à inserção de afro-descendentes no mercado de trabalho. 	Idem
	<p align="center">Trabalho e Renda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscita a geração de trabalho e renda; • Fomenta ações para melhorar a qualificação profissional. 	Idem
	<p align="center">Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva o acesso à educação formal; • Investe no desenvolvimento de competências para o DRS, superando os modismos e retóricas que possam permear a discussão do tema. 	Idem

Quadro 17 – Modelo de Análise – Categorias da Dimensão Social

Fonte: Elaborado pelo autor.

3º Tema UNIDADE DE CONTEXTO	Categorias (11-12-13) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
(y3) Dimensão Ambiental do DRS	<p align="center">Ecoeficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva práticas de redução, reciclagem e reutilização de recursos. 	Ver Capítulo 5.3 e 5.4
	<p align="center">Gestão Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscita ações visando a uma melhor gestão ambiental: educação, manejo e redução de impacto ambiental. • Considera a necessidade de se proteger a biodiversidade, recuperar áreas degradadas, tratar resíduos/resíduos e substituir tecnologias poluentes. 	Idem
	<p align="center">Regulamentação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza os empreendimentos a adequarem-se às normas ambientais visando à sua regulamentação. 	Idem

Quadro 18 – Modelo de Análise – Categorias da Dimensão Ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor.

4º Tema UNIDADE DE CONTEXTO	Categorias (14-15-16) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
(y4) Dimensão Política do DRS	<p align="center">Governança Democrática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a articulação com a gestão pública visando ao apoio dos empreendimentos. • Fomenta as políticas públicas para o desenvolvimento sustentável. • Estimula a gestão democrática nos projetos apoiados. 	Ver Capítulo 5.3 e 5.4
	<p align="center">Liberdade: autonomia, protagonismo e empoderamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a autonomia e o protagonismo das comunidades apoiadas. • Equaciona os riscos com a descontinuidade do apoio aos empreendimentos, em função das mudanças políticas. • Repassa a metodologia às comunidades apoiadas, visando à sua apropriação e incorporação, minimizando a dependência ao BB. 	Idem
	<p align="center">Participação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula os canais e instâncias de participação política, tais como fóruns e comissões, compartilhando e democratizando o processo de tomada de decisão; • Suscita espaços de concertação institucional. 	Idem

Quadro 19 – Modelo de Análise – Categorias da Dimensão Política

Fonte: Elaborado pelo autor.

5º Tema UNIDADE DE CONTEXTO	Categorias (17-18-19) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
(y5) Dimensão Territorial do DRS	<p align="center">Soluções Endógenas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica e aproveita as soluções e potencialidades da mesorregião. 	Ver Capítulo 5.3 e 5.4
	<p align="center">Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeita e valoriza a diversidade cultural. • Incentiva as manifestações culturais típicas das comunidades apoiadas. 	Idem
	<p align="center">Integração da Atividade Produtiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera a necessidade da integração de atores da cadeia de valor da atividade produtiva, além da circunscrição geopolítica do empreendimento, inclusive com criação de pólos de desenvolvimento. • Compartilha práticas de sucesso, acontecidas na mesorregião. • Identifica oportunidades de comércio solidário, entre os diversos empreendimentos apoiados na região. 	Idem

Quadro 20 – Modelo de Análise – Categorias da Dimensão Territorial

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão, a seguir apresentados, possuem a seguinte estrutura:

Análise de Conteúdo Documental:

Resultados e Discussão

- Tópicos do 5.1 ao 5.3.6

Análise de Conteúdo das Entrevistas:

Resultados e Discussão

- Tópicos do 5.4 ao 5.5.5

O *corpus* das entrevistas que possibilitou a coleta das Unidades de Significação encontra-se aposto nos Apêndices 2 e 3, localizados no final deste trabalho.

5.1 Caracterização da Organização Pesquisada

O Banco do Brasil (BB) foi fundado em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Príncipe Regente D. João VI. Esse evento marcou o início da intermediação financeira no país, além de ter sido o primeiro banco em funcionamento nos domínios portugueses, quarto órgão emissor do mundo. É considerado o maior banco da América Latina, possuindo cerca de 4.000 pontos de atendimento; vinte e três milhões de correntistas; oitenta e cinco mil funcionários (BB, 2007c).

O BB é uma sociedade anônima de economia mista, com ações negociadas na bolsa de valores, sendo a União detentora do seu controle acionário. Desde sua fundação, tem características de banco público e privado, com a história do Brasil e a do Banco muitas vezes se entrelaçando (ARINOS, 1979; JUNG 2004). Para Montebello (1993), nem sempre este entrelace preservou os interesses competitivos do BB. A autora alega que a dupla identidade, pública e privada, torna ainda mais crítica e complexa sua adaptação ou a incorporação das demandas do ambiente institucional, uma vez que nem sempre as demandas deste ambiente são conciliatórias e favorecedoras da sua própria lucratividade e sobrevivência no mercado bancário.

No texto abaixo pode ser vista a complexidade deste papel:

A atuação do BB como banco comercial servirá, assim, como moderador das taxas de juros. Toda vez que o Governo tiver um plano específico de desenvolvimento, poderá utilizar o Banco do Brasil para aplicar esses recursos. Assim, o Banco terá dupla função: de banco comercial, agindo em igualdade de condições com a rede privada, e de banco oficial, para os programas específicos do Governo (BB, 1986, p.1).

A influência do Estado brasileiro no BB também perpassa seu discurso institucional:

Há muito tempo, o Banco e o Brasil vivem verdadeira simbiose, em que ambos se nutrem do ideal de fortalecer a estrutura produtiva do País. Por isso, uma das características mais marcantes da Empresa é sua capacidade de transformar-se continuamente, para adaptar-se às exigências e aspirações coletivas de seu tempo (BB, 1988, p.1)

A seguir são apresentados alguns números que retratam a evolução do BB:

Tabela 2 - Evolução do Desempenho do Banco do Brasil, desde 1994.

ANO	Ativos totais (R\$ Milhões)	Resultados (R\$ Milhões)	Pontos de Atendimento	Número de funcionários (mil)	Número de clientes (milhões)
1994	72.610	108	3.101	119.2	6.5
1995	79.855	-4.253	2.999	95.5	6.1
1996	82.633	-7.526	2.931	85.4	6.3
1997	108.916	573	2.777	76.4	8.3
1998	129.564	870	2.819	72.4	10.3
1999	126.454	843	2.839	69.5	11.1
2000	138.363	974	2.908	78.22	12.6
2001	165.120	1.082	3.045	78.1	13.8
2002	204.595	2.028	3.164	78.7	15.3
2003	230.144	2.381	3.241	80.7	18.7
2004	239.014	3.024	3.722	82.7	21.0
2005	252.977	4.154	3.894	83.7	22.9
2006	296.356	6.044	3.969	82.6	24.3

Fonte: Adaptado de Leite (2006) e BB (2007d)

O conteúdo da tabela acima é compreendido no âmbito de um grande processo de reestruturação organizacional implantado pelo BB a partir do ano de 1995. Nos anos de 1995 e 1996, o BB sofreu dois prejuízos. Em decorrência desses resultados negativos, foi obrigado a fazer um aporte de capital da ordem de R\$ 8 bilhões. A partir daquele ano, seria implantada uma série de medidas visando à reversão dos resultados negativos. Foram tomadas medidas como redução de pessoal, racionalização de custos, lançamento de novos produtos e serviços e modernização tecnológica.

O conjunto das medidas produziu efetivos resultados no BB, materializados no aumento de sua lucratividade, hoje compatível com os grandes bancos de varejo (LEITE, 2006; JUNG 2004).

A maior parte das estratégias corporativas lançadas pelo BB, desde 1995, visavam à melhoria de sua performance como banco privado. Neste sentido, as medidas causaram efeito. Porém, na sua característica de banco público, pouco se fizera. A indução a modelos de desenvolvimento sustentável é uma resposta à carência de um posicionamento mais eficaz como banco público (BB, 2005).

5.1.1 Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Socioambiental no BB

Em 2003 foi criada, pela primeira vez na história centenária do BB, uma diretoria que trata especificamente da Responsabilidade Socioambiental (RSA) – A Diretoria de RSA. A partir desse fato, o BB definiu seu conceito de RSA:

Ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente. (BB, 2007c).

Em agosto de 2003 o Banco lançou uma Carta de Princípios que orientam sua atuação em RSA. A Carta contempla 14 princípios, quais sejam:

O Banco do Brasil se compromete a:

1. Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
2. Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.
3. Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
4. Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.
5. Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.
6. Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.
7. Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.
8. Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
9. Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.
10. Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.
11. Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.
12. Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.
13. Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.
14. Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência. (BB, 2007c).

O BB vem celebrando pactos e recebendo certificações do mercado, desde 2003, pela sua atuação em DRS e RSA. Um desses pactos foi o lançamento da Agenda 21 Empresarial do BB, constituindo-se, até dez/2006, como a única organização brasileira que tinha adaptado os princípios e ações pautados na Agenda 21 Brasileira (Brasil, 2006) ao seu modelo de negócios. Abaixo alguns dos pactos e certificações do BB em relação ao tema RSA e DRS:

Adesão em Nov/2003 - Pacto Global das Nações Unidas - O Pacto Global é uma iniciativa que tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. (BB, 2007c)

Lançamento em Junho/2004 - Agenda 21 Empresarial - Atento aos movimentos mundiais em prol do desenvolvimento sustentável e ao desafio de integrar as dimensões social, econômica e ambiental nas suas atividades, o BB aceitou, em 2004, o desafio proposto pelo Ministério do Meio Ambiente de construir um Plano de Ação para a sustentabilidade, baseado nos princípios da Agenda 21 Global e da Agenda 21 Brasileira. A Agenda 21 Empresarial do Banco do Brasil permeia três eixos centrais, assim distribuídos: 1) Negócios com foco no Desenvolvimento Sustentável; 2) Práticas Administrativas e Negociais com Responsabilidade Sócio-Ambiental, e 3) Investimento Social Privado. (SOUZA, 2006, p. 1)

Adesão em Fevereiro/2005 - Princípios do Equador - São um conjunto de políticas e diretrizes (salvaguardas) a serem observadas na análise de projetos de investimento de valor igual ou superior a US\$ 50 milhões. As salvaguardas versam sobre avaliações ambientais; proteção a habitats naturais; gerenciamento de pragas; segurança de barragens; populações indígenas; reassentamento involuntário de populações; propriedade cultural; trabalho infantil, forçado ou escravo; projetos em águas internacionais e saúde e segurança no trabalho. Foi o primeiro banco oficial a integrar o grupo de instituições financeiras brasileiras que aderiu aos Princípios do Equador. (BB, 2007c)

A seguir serão apresentados o posicionamento da Gerência de DRS na arquitetura organizacional do BB, além de dados sócio-demográficos funcionais, conforme figuras de 10 à 15.

Posição da Gerencia de DRS no Organograma do BB:

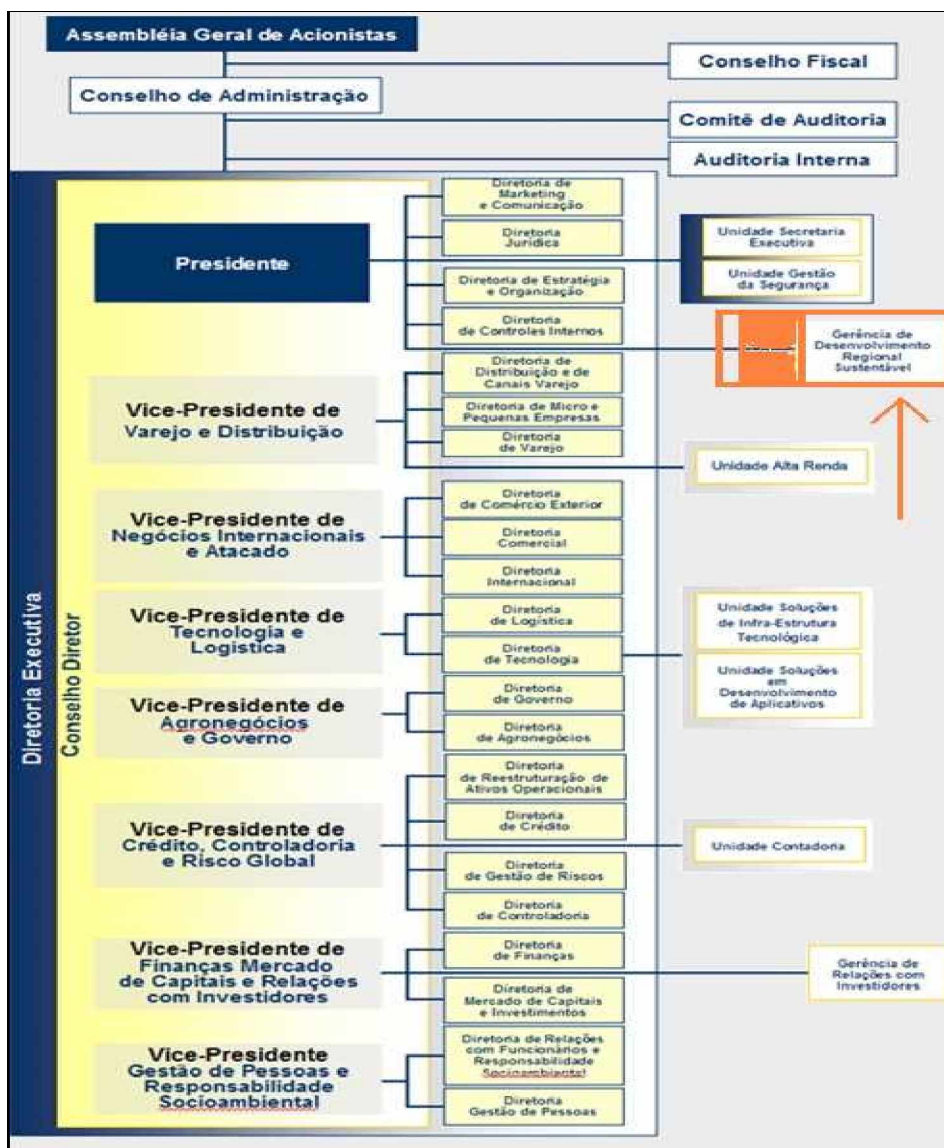


Figura 10 - Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil.
Fonte: BB (2007b).

Nas tabelas abaixo são apresentados dados sócio-demográficos dos 84.000 funcionários que do Banco do Brasil:

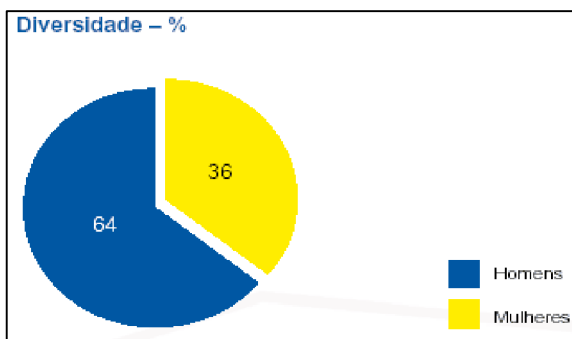


Figura 11 – Homens e mulheres que trabalham no BB
Fonte BB, 2006b

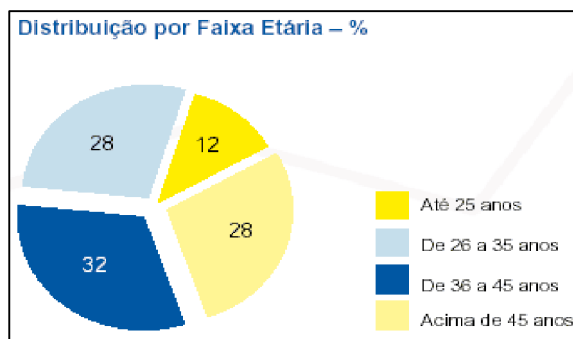


Figura 12 – Funcionários por faixa etária
Fonte BB, 2006b

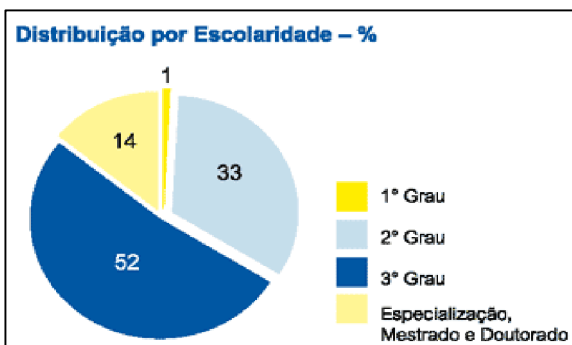


Figura 13 – Distribuição funcional por escolaridade
Fonte BB, 2006b

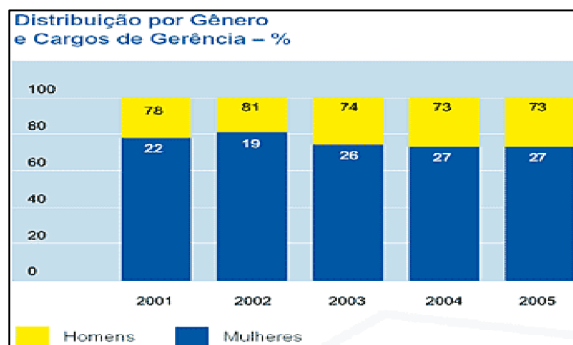


Figura 14 – Distribuição por gênero em cargos gerenciais
Fonte BB, 2006b

A distribuição dos 82.672 funcionários, por tempo de empresa, é a seguinte:

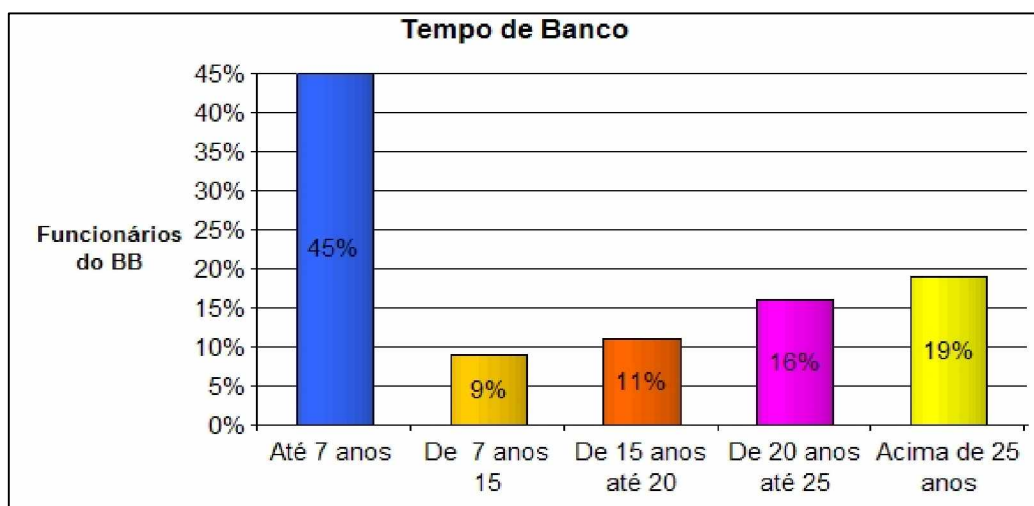


Figura 15 – Distribuição dos funcionários por tempo de Banco
Fonte: BB (2007b)

5.2 Apresentação da Estratégia de DRS do BB

A estratégia para o desenvolvimento regional sustentável adotada pelo Banco do Brasil foi lançada nos estados no Norte e Nordeste em dezembro de 2003. Atualmente, a estratégia vem sendo estendida às demais regiões do país, inclusive periferias de grandes centros urbanos, visando

à busca da viabilidade econômica, à justiça social e à sustentabilidade ambiental das comunidades. Não há como imaginar que empresas competitivas – e que pretendam se perpetuar no mercado, se descuidem de ocupar espaço como organização atuante na sustentabilidade do desenvolvimento do País (BB, 2005, p.1).

O discurso da sustentabilidade provocou mudanças no planejamento estratégico da instituição, alterando sua missão, crenças e diretrizes e incluindo, a partir de 2004, referências institucionais ao papel de fomento e apoio à política de desenvolvimento sustentável, conforme abaixo:

Missão - Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país. (BB, 2007b).

Valores - Compromisso com desenvolvimento das comunidades e do País. (BB, 2007b)

Políticas Gerais – Buscamos negócios pelo seu potencial de geração de resultados, sob a forma de lucros e participação no mercado e, para a sociedade, sob a forma de inclusão social, geração de trabalho e renda e respeito ao meio-ambiente. (BB, 2006 c).

Carta de Princípios de Responsabilidade Sócio-ambiental do Banco do Brasil – 8º Princípio - Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável (BB, 2007b).

O desenvolvimento regional sustentável é definido pelo Banco do Brasil como:

aquele que leva à construção de comunidades humanas que buscam atingir um padrão de organização em rede, com características de interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade, considerando-se que as ações sejam economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas e culturalmente diversificadas (BB, 2006c, p.1).

As premissas que norteiam a estratégia para o desenvolvimento regional sustentável (DRS) do Banco do Brasil (BB) são:

Desenvolver, aperfeiçoar e consolidar estratégia negocial que considere os aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais, promovendo articulações com os atores intervenientes diretos ou indiretos da atividade produtiva com visão de cadeia de valor, atuando de forma sinérgica e observando os padrões técnicos, de modo a:

- a) Implementar ações visando ao desenvolvimento sustentável e à inclusão social;
- b) Disponibilizar os capitais humano, social e financeiro do Banco para contribuir com o desenvolvimento do País;
- c) Promover maior participação no mercado de baixa renda e a ampliação da base de clientes;
- d) Gerar novas oportunidades de negócios;
- e) Contribuir para a fidelização de clientes e a perenização do Banco;
- f) Disseminar propostas relacionadas com a responsabilidade socioambiental em nível corporativo;
- g) Atuar em consonância com iniciativas e políticas governamentais;
- h) Minimizar riscos e maximizar resultados por meio de ações integradas (BB, 2006b, p.1).

Os objetivos da estratégia para o DRS do BB são:

Construir estratégias de negócios e procedimentos para otimizar a participação do Banco em soluções para o desenvolvimento sustentável mediante ações específicas para diferentes potencialidades regionais, tais como:

- a) Gerar trabalho e renda;
- b) Promover o acesso ao crédito – bancarização;
- c) Estimular e aperfeiçoar a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo);
- d) Desenvolver atividades produtivas, agregando valor aos produtos e serviços;
- e) Promover a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho, da produção e de consumo;
- f) Disseminar a cultura empreendedora (BB, 2006b, p.1-2).

Em cada localidade, os empreendimentos de desenvolvimento sustentável prospectados são potencializados através de planos de negócios para o DRS, nos quais constam o que se pretende alcançar com a elaboração de objetivos, ações, metas, prazos, recursos, responsáveis e indicadores de avaliação.

Esses planos de negócios são executados através de uma rede de cooperação inter-organizacional, mobilizada e articulada pelo BB, num processo de concertação institucional. Até abril/2007 estavam em execução 1.261 Planos de Negócios DRS, em todo o país.

A formulação das diretrizes e políticas compete, por delegação do Presidente do BB, ao Vice-Presidente de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socio-Ambiental. A gestão e disseminação nacional da estratégia de DRS do BB está a cargo da Gerência Executiva de

Desenvolvimento Regional Sustentável, vinculada ao Presidente do Banco do Brasil, sediada em Brasília.

A Gerência Executiva tem dotação de 23 funcionários e as seguintes atribuições:

- I - conduzir o relacionamento com parceiros e demais atores no âmbito do desenvolvimento regional sustentável conforme estratégia definida;
- II - garantir que as estratégias e ações de desenvolvimento regional sustentável estejam integradas e aderentes aos direcionadores estratégicos;
- III - coordenar a viabilização de ações apoiadoras de desenvolvimento regional sustentável com a finalidade de inclusão social, promoção da cidadania e geração de emprego e renda conforme estratégia definida;
- IV - coordenar o processo de orientação técnica sobre desenvolvimento regional sustentável às Superintendências;
- V - monitorar e acompanhar a efetividade das ações, programas, projetos de desenvolvimento regional sustentável implementados;
- VI - acompanhar o cumprimento dos mecanismos que garantam que as ações estão em conformidade com a legislação, regulamentos externos e com as políticas e normas internas (BB, 2006f).

A seguir alguns números da estratégia de DRS do BB:

– Os custos da Gerência Executiva de DRS do BB são estimados em R\$ 2.880.000,00. A estrutura funcional da gerência nacional do DRS conta com 23 funcionários, assim distribuídos por cargos: 01 gerente executivo; 04 gerentes de divisão; 06 analistas sênior; 08 analistas pleno e 10 analistas júnior.

– Em todos os países estão envolvidos direta e indiretamente com estratégia de DRS do BB cerca de 4.000 pessoas (funcionários das agências operadoras, educadores corporativos, 20 equipes de gestão estadual e analistas de operações).

– Em 2006, foram liberados R\$ 222 milhões de créditos.

– Na capacitação interna de DRS, em 2006, o BB treinou 6,3 mil funcionários. (BB, 2007a)

A atuação do BB com o DRS se dá por meio da articulação das potencialidades regionais e dos diferentes atores existentes nas regiões, de forma que seja promovido o desenvolvimento sustentável, conforme abaixo:

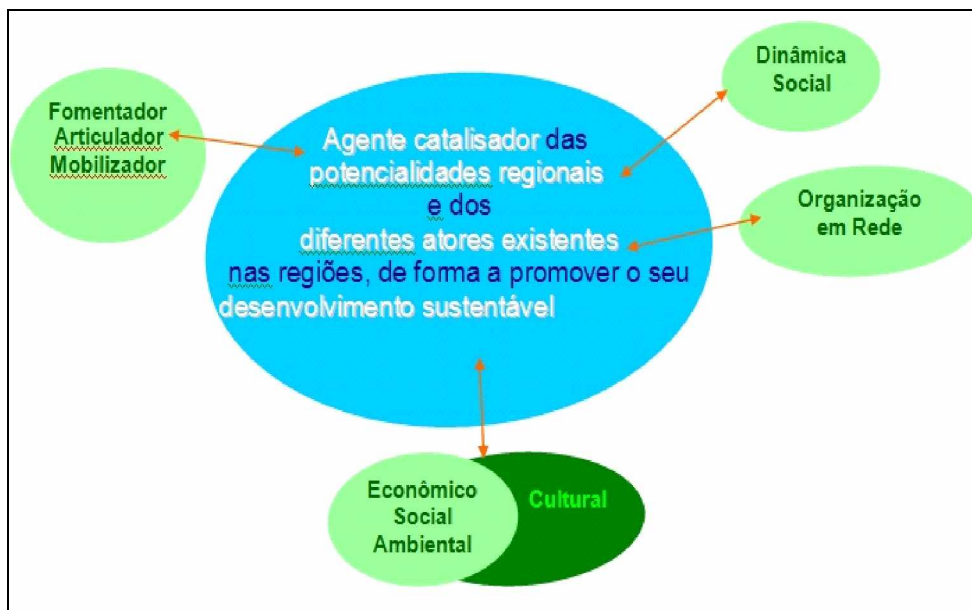


Figura 16 – Mobilização Social da Estratégia para o DRS do BB.
Fonte: BB (2006g).

Segundo o BB (2007a), o principal fator de sucesso do DRS é o princípio participativo e construtivista de sua metodologia, que se baseia no processo de concertação. O termo concertação é usado pelo BB no sentido de orquestração, articulação e mobilização de atores sócio-econômicos (parceiros), que podem ser da área governamental (municipal, estadual ou federal), da iniciativa privada e/ou da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos.

Concertação é uma ação integrada, harmônica e compartilhada, que aglutina os vários parceiros que possuem interveniência na cadeia de valor de uma atividade produtiva selecionada. O BB acredita que o processo de "concertação" estimula os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade, pois os parceiros, uma vez organizados e comprometidos com um objetivo comum, tornam-se responsáveis por implementar as ações planejadas, além de monitorá-las e ainda a avaliação de todo o processo. Todo o processo – desde a escolha da atividade produtiva até a implementação das ações – é realizado de forma construtivista, inclusiva e participativa. Com o DRS, o Banco do Brasil atua não somente como instituição de crédito, mas como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais, identificando potencialidades das regiões, otimizando a capilaridade de sua rede de agências e incentivando o espírito de liderança e capacidade de mobilização de seus gerentes. Dentre as ações incentivadas destacam-se a capacitação dos beneficiários, para serem entes ativos no processo de desenvolvimento, o estímulo ao associativismo e ao cooperativismo, a introdução de novas tecnologias, a disseminação da cultura empreendedora e a promoção do acesso ao crédito. (BB, 2007a).

O BB entende que o processo de concertação estimula os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e, uma vez organizados e comprometidos com um objetivo comum, tornarem-se responsáveis por implementar e monitorar as ações planejadas, além de avaliar todo o processo.



Figura 17 - Processo de Concertação Institucional.
Fonte: BB (2007a).

A metodologia de indução ao DRS do BB trabalha com o conceito de cadeia de valor. Para o BB (2007a), trabalhar com este conceito significa considerar todas as atividades de produção e entrega, que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor final. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descritos na forma de atividade (como governo, cooperativas e instituições financeiras, entre outros). O BB considera que a análise da cadeia de valor é um grande diferencial competitivo, uma vez que possibilita o processo de tomada de decisão sobre os impactos dos investimentos.

Abaixo a ilustração de uma cadeia de valor:

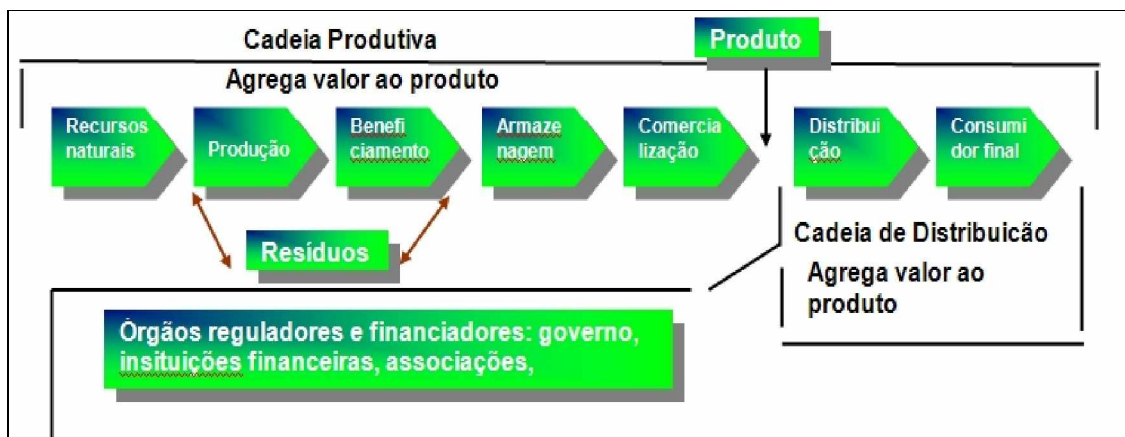


Figura 18 – Cadeia de Valor das Atividades Produtivas do DRS.
Fonte: BB (2007a).

Até abril de 2007, a estratégia de DRS do BB apresentava os seguintes resultados, por região:



Figura 19 – Resultados Regionais da Estratégia de DRS
Fonte: BB (2007a).

Até abril de 2007 a estratégia de DRS do BB apresentava os seguintes resultados estaduais:

Tabela 3 – Estratégia de DRS do BB – Acompanhamento Estadual, até abril/2007.

Unidade da Federação	Planos de Negócios em Execução	Famílias Envolvidas		Créditos Programados
Região Centro Oeste	68	13.352	157.295.267,00	
DF	1	466	5.000.000,00	
GO	27	8.041	76.618.133,00	
MS	7	2.537	24.302.680,00	
MT	33	2.308	51.374.454,00	
Região Norte	196	51.266	343.914.628,00	
AC	11	2.525	13.392.000,00	
AM	21	7.828	27.969.894,00	
AP	5	1.260	1.823.000,00	
PA	103	32.065	256.102.617,00	
RO	16	1.215	14.660.036,00	
RR	5	678	2.771.248,00	
TO	35	5.695	27.195.833,00	
Região Nordeste	842	128.050	445.988.408,00	
AL	56	5.901	45.947.185,00	
BA	156	32.344	100.532.151,00	
CE	80	6.374	26.742.761,00	
MA	96	10.767	22.162.018,00	
PB	111	9.147	32.191.554,00	
PE	141	29.460	141.256.752,00	
PI	95	18.612	43.440.872,00	
RN	66	10.211	19.507.890,00	
SE	41	5.234	14.207.225,00	
Região Sul	59	22.192	68.876.978	
PR	29	16.554	35.219.778,00	
RS	25	4.664	28.795.700,00	
SC	5	974	4.861.500,00	
Região Sudeste	96	46.724	171.451.988,00	
ES	9	794	5.155.000,00	
MG	37	36.264	75.522.909,00	
RJ	4	3.501	27.315.000,00	
SP	46	6.165	63.459.079,00	
Total	1.261	261.584	1.187.527.269,00	

Fonte: BB (2007a).

5.2.1 Metodologia de Operacionalização da Estratégia de DRS do BB

A estratégia é operacionalizada através de metodologia que contempla oito etapas sequenciais, conforme abaixo:

1ª Etapa - Sensibilização/Capacitação

O gerente da agência indicada para integrar a estratégia de desenvolvimento regional sustentável e um outro funcionário por ele escolhido faz um treinamento interno, de 32 horas, objetivando a mobilização, o alinhamento estratégico e a instrumentalização na metodologia de desenvolvimento regional sustentável.

2ª Etapa - Escolha da Atividade Produtiva

A etapa é caracterizada pela prospecção, junto a diversos atores locais, de atividades potencialmente favoráveis à aplicação da metodologia. Para a escolha são privilegiadas atividades que possuam o maior número dos requisitos abaixo relacionados:

- a) a viabilidade econômica, o potencial do negócio e do mercado;
- b) a predisposição dos atores envolvidos para realização de ações compartilhadas;
- c) a vocação da região;
- d) o nível de organização dos envolvidos na atividade produtiva;
- e) a existência de empresa-âncora com capacidade de absorver produção adicional, disseminar tecnologias e irradiar benefícios;
- f) a capacidade de polarização e irradiação de desenvolvimento;
- f) o potencial de geração de emprego e renda;
- g) a preocupação com a proteção dos recursos naturais.

3ª Etapa - Formação da Equipe de Trabalho de DRS

Após validada a escolha da atividade produtiva pela área técnica do BB, são feitos contatos com os principais intervenientes da cadeia de valor: governo municipal, movimentos sociais, órgãos governamentais e não governamentais e entidades que já atuem na atividade. Nesses contatos são convidadas as lideranças das entidades para participarem de uma equipe de trabalho, que será responsável por fazer um diagnóstico e elaborar um plano de negócios visando à potencialização da atividade produtiva.

4ª Etapa – Diagnóstico do Estágio Atual da Atividade Produtiva Selecionada

A equipe de trabalho, com base em roteiros pré-definidos, elabora o diagnóstico do estado atual da atividade selecionada. Existem quatro tipos diferentes de roteiros utilizados de acordo com o segmento da atividade produtiva escolhida: comércio, indústria, serviços e

agronegócio. Os roteiros que orientam o diagnóstico são blocados em capítulos abrangendo os aspectos econômico-financeiros, de mercado, de infra-estrutura, técnico, ambiental e social.

Faz parte ainda do roteiro o diagnóstico das ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos que atuam sobre a atividade produtiva.

5ª Etapa – Elaboração do Plano de Negócios do DRS para a Atividade Produtiva

Uma vez feito o diagnóstico, a equipe de trabalho elabora um Plano de Negócios para o DRS, que será executado pela rede de cooperação interorganizacional, anteriormente mobilizada. Os planos negócios visam a potencialização da atividade produtiva sob o prisma do desenvolvimento sustentável. Fazem parte deste documento os objetivos a serem alcançados, as ações, os recursos, o cronograma de execução, os responsáveis pela execução e os indicadores de avaliação. Os planos de negócios ficam arquivados eletronicamente em sistema desenvolvido pelo Banco do Brasil.

6ª Etapa - A Análise

Os planos de negócios são encaminhados para áreas técnicas do Banco do Brasil, que realizam uma análise da aderência dos mesmos aos princípios do desenvolvimento sustentável nos seus aspectos mercadológicos, ambientais, sociais, econômicos e culturais.

No caso de o plano não estar aderente aos princípios do desenvolvimento sustentável, ele retornará às agências para nova discussão das carências detectadas com a equipe de trabalho.

7ª Etapa - A Implementação

Uma vez aderentes aos princípios de sustentabilidade, os planos são encaminhados para a área que faz estudos da viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos.

Essa análise poderá aprovar os planos para execução, ou sugerir procedimentos necessários à sobrevivência econômico-financeira dos empreendimentos. Neste caso, os planos voltarão para ajustes.

8ª Etapa - Monitoramento e Avaliação

É uma metodologia de acompanhamento e monitoramento da efetivação do plano de negócios, avaliando os resultados das ações efetivadas. No nível local, a avaliação e o monitoramento são feitos pelo coordenador da equipe de trabalho do DRS, que é o gerente da agência do BB onde está sendo executada a estratégia. No nível nacional, o monitoramento e a avaliação são feitos por uma das gerências de divisão, vinculada à Gerência Executiva do DRS, em Brasília. O fluxo operacional até a fase de implementação dos projetos locais, ou Planos de Negócios DRS, como o BB os chama, leva uma média de 60 dias.

Abaixo, o fluxo operacional da metodologia.

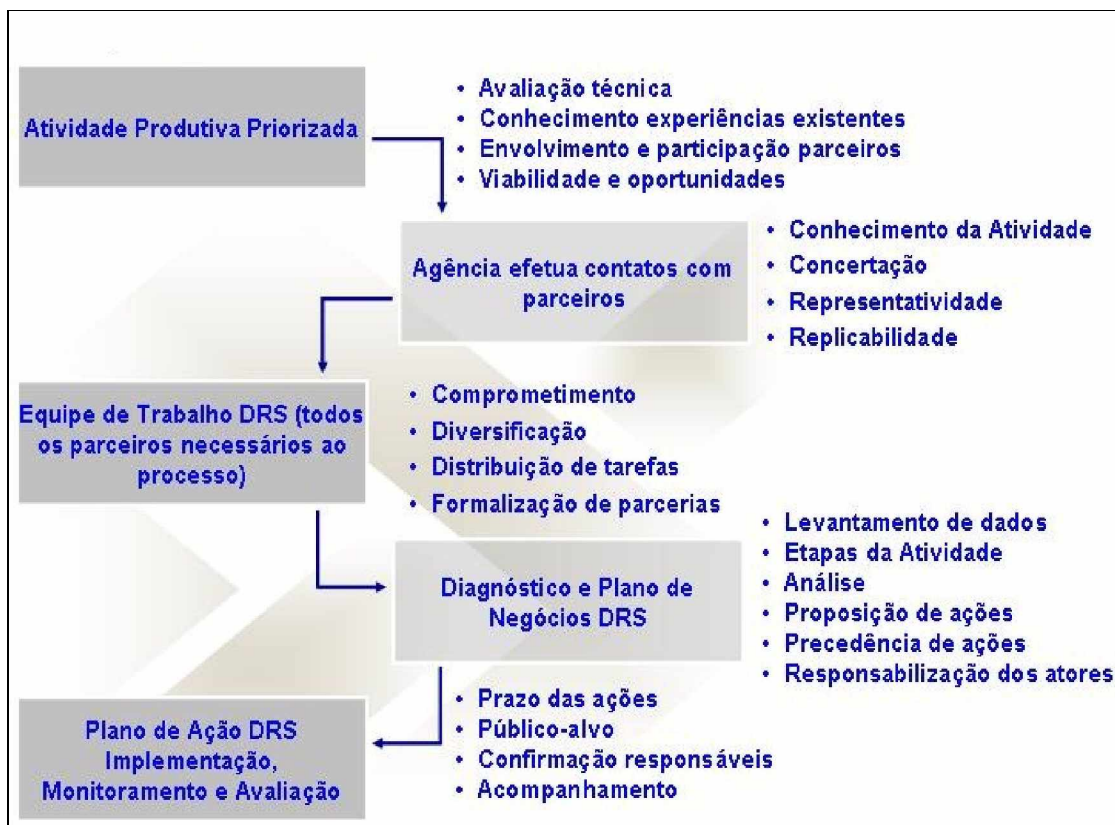


Figura 20. Fluxo Operacional da Metodologia de DRS do BB.

Fonte: BB (2006g).

5.3 Resultados e Discussão – Análise Documental

A análise documental visou atingir aos objetivos específicos deste trabalho. A averiguação foi procedida de acordo com o modelo de análise descrito no item 4.3.3, com base em dados secundários, coletados nos documentos abaixo:

- **Doc. 1** - Livro de Codificação Interna nº 141 – Estratégia de DRS. (BB, 2006b)

Com 12 páginas, apresenta as políticas, diretrizes e as normas que orientam internamente a condução da estratégia de desenvolvimento regional sustentável (DRS) do BB.

- **Doc. 2** - Curso de DRS, Roteiro. (BB, 2006c)

Com 72 páginas, é utilizado na capacitação presencial dos funcionários do BB, com o detalhamento das oito etapas da metodologia de DRS utilizada pelo BB nas localidades.

- **Doc. 3** - Curso DRS, Guia da Agência. (BB, 2006e)

Com 153 páginas, é utilizado no Curso DRS, no qual são disponibilizados instrumentos para aferição da aderência dos planos de negócios DRS às premissas da sustentabilidade, e para confecção do diagnóstico e do Plano de Negócios DRS.

- **Doc. 4** - Curso Gestão Estadual dos DRS, Roteiro. (BB, 2006d)

Com 110 páginas, é utilizado na capacitação dos funcionários responsáveis pela gestão estadual da estratégia de DRS do BB.

- **Doc. 5** - Site do DRS do BB (<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/drs/index.jsp>). (BB, 2007b) - Utilizado para divulgação externa da estratégia.

5.3.1 Resultados e Discussão da Análise Documental - Dimensão Econômica (y1)

A variável y1 está subdividida em cinco Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido).

Categorias (1-2-3-4-5) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Gestão Econômico-Financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribui com a gestão dos empreendimentos apoiados, visando à sua viabilidade econômico-financeira. 	<p>“A estratégia DRS considera o desenvolvimento regional sustentável como aquele que leva à construção de comunidades humanas [...] considerando-se que as ações sejam economicamente viáveis. “No processo de escolha da atividade produtiva a administração da agência deverá, ouvindo os parceiros, analisar: [...] a) a viabilidade econômica, o potencial do negócio e do mercado”. (Doc 1, p.1)</p>
<p>Infra-Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimora as infra-estruturas de produção, beneficiamento, transformação, distribuição e comercialização. 	<p>“Nos casos em que a atividade produtiva estiver ligada ao agronegócio, o ATR realizará análise técnica do Diagnóstico e Plano de Negócios DRS, manifestando-se, obrigatoriamente, sobre: [...] b) adequação da infra-estrutura existente”. (Documento 1, p.6)</p> <p>“ Há inovação tecnológica em relação aos processos atuais?” (Doc. 4, p. 85)</p>
<p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove o acesso ao crédito e a captação de recursos menos onerosos; • Incentiva a racionalização de custos e bancarização; • Dimensiona os processos produtivos, de acordo com as demandas do mercado. 	<p>2º Objetivo da Estratégia de DRS do BB “Promover o acesso ao crédito – bancarização.” (Documento 1, p.1)</p> <p>“ No processo de escolha da atividade produtiva, a Administração da Agência deverá, ouvindo os parceiros, analisar [...] b) a predisposição dos atores envolvidos para realização de ações compartilhadas.” (Documento 2, p.28)</p> <p>“Há ações para facilitar o acesso ao crédito através do compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, logísticos) com parceiros externos?” (Doc. 4, p. 85)</p> <p>“Existe integração (ex.: central de compras) dos agentes da atividade formando parcerias na aquisição de insumos? Caso negativo, incluir ação para organizar os agentes da atividade para a aquisição de insumos em conjunto.” (Doc. 3, p.13)</p>
<p>Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribui com uma melhor distribuição de riquezas, ao longo da cadeia produtiva; • Fortalece a capacidade de negociação das pequenas empresas, frente aos grandes produtores, fornecedores ou compradores; • Melhora a comercialização e prospecta novos nichos de mercados. 	<p>“Existe integração (ex.: central de vendas) dos agentes da atividade formando parcerias na venda dos produtos? Caso negativo, incluir ação para organizar os agentes da atividade para a venda dos produtos em conjunto.” (Doc. 3, p.13)</p> <p>“Nos municípios , foi verificada alguma articulação dos agentes da atividade ou intervenientes para formação de mercado? Caso negativo, incluir ação para articular os produtores para a abertura de novos mercados.” (Doc. 3, p.13)</p> <p>1º Objetivo da Estratégia de DRS do BB - “Gerar trabalho e renda” (Doc. 1 p.1)</p>
<p>Processos Produtivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza órgãos de assistência técnica, de ciência e tecnologia e capacitação profissional, para transmissão de novas tecnologias, visando à ampliação da competitividade dos empreendimentos; • Agrega valor aos produtos e serviços. 	<p>“Nos casos em que a atividade produtiva estiver ligada ao agronegócio, o ATR realizará análise técnica do Diagnóstico e Plano de Negócios DRS, manifestando-se, obrigatoriamente, sobre [...] b) adequação dos custos de produção e orçamentos. [...] d) condições de mercado previstas e adequação dos preços projetados para os produtos das explorações.” (Documento 1, p.6)</p> <p>“Há desenvolvimento/aplicação de novas tecnologias ou métodos de trabalho que levem a maior produtividade, economia de recursos ou redução de despesas, sem impacto sobre níveis de ocupação e inclusão social?” (Documento 4, p.6)</p> <p>4º Objetivo da Estratégia de DRS do BB “Desenvolver atividades produtivas, agregando valor aos produtos e serviços. (Documento 1, p.1)</p>

Quadro 21 – Análise de Conteúdo dos Documentos – Núcleos de Sentido da Dimensão Econômica

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.1.1 Discussão dos Resultados

De maneira geral e à luz da análise de conteúdo, efetuada nos documentos que orientam a Estratégia de DRS do BB, pode-se considerar que os itens que compõe a Dimensão Econômica do DRS estão sendo considerados na Estratégia do BB para o fomento de iniciativas locais de DRS. Com destaque para a necessidade dos Planos de Negócios DRS serem economicamente viáveis.

5.3.2 Resultados e Discussão da Análise Documental - Dimensão Social (y2)

A variável y2 está subdividida em cinco Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido).

Categorias (6-7-8-9-10) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Organização Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalece a capacidade de organização social dos atores envolvidos. 	<p>3º Objetivo da Estratégia de DRS do BB “ Estimular e aperfeiçoar a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo).” (Documento 1, p. 1)</p> <p>“Há ações para acompanhar a construção de cooperativas ou outras instituições coletivas/solidárias? Há ações voltadas para a incubação de cooperativas ou outras instituições coletivas/ solidárias? A organização social (associativismo, cooperativismo, cooperação entre empresas) está sendo aperfeiçoada?” (Documento 4 p. 87)</p>
<p>Redes Sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza uma rede de atores sociais à cooperação, à celebração de alianças, visando à dinamização da atividade produtiva; • Elabora planos de ação locais a partir das necessidades detectadas pela rede social, evitando a importação de modelos exógenos. 	<p>“A Equipe de Trabalho DRS será composta pelo Gerente de Agência, que coordenará os trabalhos, pelo funcionário indicado para atuar com DRS, pelo representante do poder público, por representantes da atividade produtiva escolhida, por lideranças informais e representantes de entidades que possam contribuir no desenvolvimento das atividades.” (Documento 1, p. 3)</p> <p>“A elaboração do diagnóstico DRS deve ser realizada de forma articulada pela Equipe de trabalho DRS, não sendo responsabilidade exclusiva do Banco, cabendo ao BB o papel de articulação e mobilização.” (Documento 1, p. 3)</p> <p>“Devem ser realizados os contatos iniciais ponderando a opinião dos possíveis parceiros na escolha da atividade produtiva, ouvindo-se representantes de entidades, organizações, movimentos sociais, dentre outros.” (Documento 1 p. 2)</p>
<p>Inclusão Social e Qualidade de Vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula ações que favoreçam a inclusão social e a qualidade de vida, tais como: acesso à saúde, ao saneamento básico, à melhoria das condições de habitação, à segurança alimentar; • Fomenta ações favorecedoras à proteção dos direitos de crianças e adolescentes; à equidade de gênero, à inserção de afro-descendentes no mercado de trabalho. 	<p>5º Objetivo da Estratégia de DRS do BB - “Promover a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho, da produção e de consumo.” (Documento 1, p. 1)</p> <p>“Contribuir para a melhora dos indicadores de qualidade de vida.” (Documento 5, p.1)</p> <p>“Há ações para atender necessidades identificadas e eliminar práticas relacionadas a trabalho infantil, forçado ou degradante? O conjunto de ações contribui para a melhoria significativa dos indicadores sociais do município/região? Existem ações para possibilitar o acesso aos programas sociais (municipais, estaduais e federais)? Há ações para atender necessidades identificadas e reduzir os riscos relacionados a questões de saneamento básico? Há ações para atender necessidades identificadas e reduzir os riscos relacionados a questões de saúde? Há ações para atender necessidades identificadas e reduzir os riscos relacionados a relações de dependência e acesso a direitos elementares (cidadania)? As ações propostas promovem o fortalecimento de populações tradicionais (quilombolas, indígenas, ciganos e outros)?” (Documento 4, p. 85)</p>
<p>Trabalho e Renda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscita a geração de trabalho e renda; • Fomenta ações para melhorar a qualificação profissional. 	<p>1º Objetivo da Estratégia de DRS do BB - “Gerar trabalho e renda.” (Documento 1, p.1)</p> <p>“Analisar as diferentes atividades de sua jurisdição, considerando: [...] g) o potencial de geração de trabalho e renda.” (Documento 1, p.2)</p> <p>6º Objetivo da Estratégia de DRS do BB - “Disseminar a cultura</p>

	<p>empreendedora.” (Documento 1, p.1)</p> <p>“A atividade produtiva apresenta potencial para geração de trabalho e renda? Há geração de trabalho e renda que permita impactar indicadores sociais do município/região?” (Documento 4, p. 83)</p>
<p>Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva o acesso à educação formal; • Investe no desenvolvimento de competências para o DRS, superando os modismos e retóricas que possam permear a discussão do tema. 	<p>“Existe integração para formação e transmissão de conhecimento? Caso negativo, incluir ação que busque a integração dos agentes da atividade no sentido de formar e transmitir conhecimentos.” (Documento 3, p. 13)</p> <p>“Há desenvolvimento de recursos humanos locais?” (Documento 4, p.87)</p> <p>“ Existem casos em que o trabalho impede a frequência das crianças à escola? Caso positivo, incluir ação para eliminar os casos identificados de crianças que estão sendo impedidas de frequentar a escola em função de trabalho. As crianças são privadas de atividades recreativas em função do trabalho? Caso positivo, incluir ação para eliminar os casos identificados em que o trabalho priva as crianças de atividades recreativas. Existem escolas para atender a demanda das famílias? Caso negativo, incluir ação para minimizar/eliminar a falta de escolas para atender a demanda das famílias. Qual o percentual de crianças em idade escolar que frequentam a escola? Caso menor do que 100%, incluir ação para melhorar o índice de frequência das crianças na escola. Qual o percentual de jovens e adultos, alfabetizados, que são envolvidos com a atividade? Caso menor do que 100%, incluir ação para minimizar/eliminar a existência de jovens ou adultos analfabetos.” (Documento 3, p.14)</p> <p>“Há ações para atender necessidades identificadas e reduzir os riscos relacionados a questões de educação?” (Documento 4, p. 86)</p> <p>“A metodologia de atuação prevê a sensibilização, mobilização e capacitação de funcionários do BB e de parceiros.” (Documento 5, p. 1)</p>

Quadro 22 – Análise de Conteúdo dos Documentos – Núcleos de Sentido da Dimensão Social

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.2.1 Discussão dos Resultados

De maneira geral e à luz da análise de conteúdo, efetuada nos documentos que orientam a Estratégia de DRS do BB, pode-se considerar que os itens que compõe a Dimensão Social do DRS estão sendo considerados na Estratégia do BB para o fomento de iniciativas locais de DRS. Com destaque para as ações de educação e de geração de trabalho e renda. A categoria com menor representatividade, em relação às demais, é a da inclusão social. Aqui vale o registro da ausência de incentivos a políticas de equidade de gênero no âmbito dos Planos de Negócios DRS. Esta questão faz parte da agenda atual, de resgate da cidadania, das instituições democráticas nacionais.

5.3.3 Resultados e Discussão da Análise Documental - Dimensão Ambiental (y3)

A variável y3 está subdividida em três Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido).

Categorias (11-12-13) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Ecoeficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva práticas de redução, reciclagem e reutilização de recursos. 	<p>“A atividade gera resíduos: sólidos, líquidos ou gasosos? Caso positivo, definir ações que visem, reciclar, reaproveitar ou tratar os resíduos gerados pela atividade.” (Documento 3, p.13)</p> <p>“Há desenvolvimento de práticas de reciclagem de resíduos, reutilização ou redução de desperdícios?” (Documento 4, p.87)</p>
<p>Gestão Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscita ações visando a uma melhor gestão ambiental: educação, manejo e redução de impacto ambiental. • Considera a necessidade de se proteger a biodiversidade, recuperar áreas degradadas, tratar resíduos e substituir tecnologias poluentes. 	<p>“A escolha da atividade levou em consideração os impactos que causa ou que possa causar ao meio ambiente? Há ações para mitigação dos impactos da atividade produtiva relacionados ao desmatamento, queimadas e destruição do ambiente natural? O conjunto de ações contribui para o manejo sustentável dos recursos e a conservação do meio ambiente? Há utilização de práticas de conservação do solo?” (Documento 4, p.86)</p> <p>“Há preocupação dos agentes com a proteção dos recursos naturais? Há proposta para substituição das fontes de energia não renováveis? Há introdução de tecnologias “limpas”, ecológicas ou orgânicas? Há ações para recuperação de áreas degradadas? O conjunto de ações contribui para o manejo sustentável dos recursos e a conservação do meio ambiente? Há ações para proteção de nascentes e mananciais e outras áreas de proteção ambiental? Há ações para redução da utilização de pesticidas e outros insumos que possam trazer prejuízo ao meio ambiente?” (Doc. 4, p.88)</p>
<p>Regulamentação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza os empreendimentos a adequarem-se às normas ambientais visando à sua regulamentação. 	<p>“Nos casos em que a atividade produtiva estiver ligada ao agronegócio, o ATR realizará análise técnica do Diagnóstico e Plano de Negócios DRS, manifestando-se, obrigatoriamente, sobre: [...] g) a necessidade ou não de licenciamento ambiental.” (Doc. 1, p. 6)</p> <p>“Há ações para mitigação dos riscos da atividade produtiva, relacionados à falta de licenciamento ou problemas legais?” (Doc. 4, p. 87)</p>

Quadro 23 – Análise de Conteúdo dos Documentos – Núcleos de Sentido da Dimensão Ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.3.1 Discussão dos Resultados

De maneira geral e à luz da análise de conteúdo, efetuada nos documentos que orientam a Estratégia de DRS do BB, pode-se considerar que os itens que compõem a Dimensão Ambiental do DRS estão sendo considerados na Estratégia do BB para o fomento de iniciativas locais de DRS. Com destaque para a obrigatoriedade da manifestação acerca da necessidade da emissão de licenças ambientais.

5.3.4 Resultados e Discussão da Análise Documental - Dimensão Política (y4)

A variável y4 está subdivida em três Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido).

Categorias (14-15-16) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Governança Democrática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a articulação com a gestão pública visando ao apoio dos empreendimentos. • Fomenta as políticas públicas para o desenvolvimento sustentável. • Estimula a gestão democrática nos projetos apoiados. 	<p>“É oportuno fazer referências às expectativas do Banco com relação ao apoio a ser dado pelo prefeito e sua equipe, não só na mobilização dos recursos disponíveis – humanos e materiais – como também na articulação política, a fim de que a Equipe de Trabalho DRS tenha maior possibilidade de sucesso na busca de recursos em outras fontes, principalmente junto às demais esferas do Poder Público”. (Doc. 3, 2006c, p. 30)</p> <p>Premissas da Estratégia - “Convergência com as políticas públicas e a iniciativa privada.” (Doc. 5, p 1.) “O DRS é uma estratégia negocial em que o Banco do Brasil atua como parceiro do Governo Federal no apoio à implementação de políticas públicas”. (Doc. 2, p.42)</p> <p>“Estão sendo criadas condições para a participação efetiva da sociedade civil no planejamento e controle dos recursos, promovendo condições de sustentabilidade e governabilidade para os projetos ?” (Doc. 4, p. 88)</p>
<p>Liberdade: autonomia, protagonismo e empoderamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a autonomia e o protagonismo das comunidades apoiadas. • Equaciona os riscos com a descontinuidade do apoio aos empreendimentos, em função das mudanças políticas. • Repassa a metodologia às comunidades apoiadas, visando à sua apropriação e incorporação, minimizando a dependência ao BB. 	<p>“Assim, entende-se que os parceiros desejáveis para a incorporação à estratégia DRS devam ser buscados, dentre outros, entre aqueles agentes [...] que sejam capazes de contribuir para o empoderamento da comunidade e para a continuidade de ações compartilhadas, independente do envolvimento futuro do banco, considerando que as ações são desenvolvidas para e pela comunidade e ela tem que se sentir como ente definidor de seus rumos e dona dos resultados/ações desenvolvidos.” (Doc. 4, p. 61)</p> <p>“O BB acredita que o processo de "concertação" estimula os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade”. (Doc. 5, p. 1)</p>
<p>Participação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula os canais e instâncias de participação política, tais como fóruns e comissões, compartilhando e democratizando o processo de tomada de decisão; • Suscita espaços de concertação institucional. 	<p>“É necessário haver conjugação de esforços, divisão de tarefas e planejamento dirigido em todas as fases do processo. Cada um deve trabalhar dentro de sua área, tendo pleno conhecimento do plano global. Quanto mais diversificada e participativa for a Equipe de Trabalho DRS, melhores os resultados obtidos e maior grau de confiança e aceitabilidade por parte dos envolvidos.” (Doc. 2, p. 32) “O desenvolvimento de um projeto participativo deve ocorrer juntamente com a comunidade, possibilitando uma visão mais real da situação vivenciada e ampliando as condições da participação e o estabelecimento de parcerias.” (Doc. 4, p.60)</p> <p>“Todo o processo – desde a escolha da atividade produtiva até a implementação das ações – é realizado de forma construtivista, inclusiva e participativa.” (Doc.5, p. 1) “A força motriz do Desenvolvimento Regional Sustentável é o processo de “concertação”. A “concertação”, com o sentido de orquestração, é uma ação conjunta que aglutina os agentes da esfera federal, estadual, municipal, sociedade civil, políticos, empresários, entidades religiosas e Organizações Não Governamentais - ONGs, dentre outros, em prol de um objetivo comum e maior que é o desenvolvimento sustentável.” (Doc. 2, p.19)</p>

Quadro 24 – Análise de Conteúdo dos Documentos – Núcleos de Sentido da Dimensão Política

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.4.1 Discussão dos Resultados

De maneira geral e à luz da análise de conteúdo, efetuada nos documentos que orientam a Estratégia de DRS do BB, pode-se considerar que os itens que compõe a Dimensão Política do DRS estão sendo considerados na Estratégia do BB para o fomento de iniciativas locais de DRS. Com destaque para os canais e instâncias de participação suscitados através das Equipes de Trabalho. Não foram encontrados núcleos de sentido relacionados à preocupação com a mitigação dos riscos de descontinuidade e/ou apropriação político-partidária dos projetos locais de DRS. Cabe registrar a preocupação do pesquisador com a ausência desta preocupação uma vez que a descontinuidade política é um dos fatores que restringem a expansão das iniciativas locais de DRS (FISCHER, 2002).

5.3.5 Resultados e Discussão da Análise Documental - Dimensão Territorial (y5)

A variável y5 está subdivida em três Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido).

Categorias (17-18-19) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Soluções Endógenas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica e aproveita as soluções e potencialidades da mesorregião. 	<p>“A atividade escolhida é vocação da região? O conjunto de ações demonstra preocupação com o desenvolvimento a partir das características e recursos locais, em oposição à cópia de modelos externos?” (Doc. 4 p.89)</p>
<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeita e valoriza a diversidade cultural. • Incentiva as manifestações culturais típicas das comunidades apoiadas. 	<p>“Em suma, estamos apoiando -- sempre com a visão de cadeia de valor, o desenvolvimento de atividades produtivas identificadas como vocação das mais diferentes regiões, com respeito à cultura, tradições locais, nível de organização dos envolvidos”. (Doc. 3, p.19)</p> <p>“O princípio básico do Desenvolvimento Regional Sustentável está calcado num tripé: economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, ancorado na diversidade cultural. A diversidade cultural perpassa todos as dimensões da sustentabilidade: social, ambiental e econômica.” (Doc. 2, p. 19)</p>
<p>Integração da Atividade Produtiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera a necessidade da integração de atores da cadeia de valor da atividade produtiva, além da circunscrição geopolítica do empreendimento, inclusive com criação de pólos de desenvolvimento. • Compartilha práticas de sucesso, acontecidas na mesorregião. • Identifica oportunidades de comércio solidário, entre os diversos empreendimentos apoiados na região. 	<p>“Trabalhar com a visão de cadeia de valor significa considerar todas as atividades de produção e entrega, que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor final. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descritos na forma de atividade (como governo, cooperativas e instituições financeiras, entre outros).” (Doc. 5, p. 1)</p> <p>“A integração das ações em DRS, com visão de cadeia de valor, pode ser definida pela necessidade de: articular as ações como forma de aperfeiçoar as relações entre os elos da cadeia produtiva e evitar sobreposição indesejada de ações; dimensionar com maior abrangência o mercado para os produtos; dar ganho de escala e aproveitar melhor as oportunidades de mercado; evitar excesso de demanda sobre fatores de produção; otimizar estruturas e parcerias, integrando melhor as ações do Banco e de seus parceiros; construir e gerenciar uma rede colaborativa e interativa de desenvolvimento e sustentabilidade; aproveitar as oportunidades decorrentes de Programas de Governo (municipais, estaduais e federais), de entidades não governamentais e/ou de empresas privadas e estatais, universidades, centros de pesquisa, movimentos sociais”. (Doc. 4, p.73)</p> <p>“Os Diagnósticos e Planos de Negócios DRS de qualquer agência e jurisdição estão disponíveis para acesso e consulta a toda a rede, no aplicativo DRS. O objetivo é promover a disseminação das informações, bem como possibilitar a troca de experiências, integração e reaplicação de soluções adotadas. Além disso, busca incentivar a pesquisa, subsidiando todas as etapas do fluxo da metodologia DRS.” (Doc. 4, p.59) “Com a integração de ações, duas ou mais localidades, independentemente da jurisdição das agências, poderão ser beneficiadas com as mesmas estruturas ou processos vinculados a uma etapa, tais como: beneficiamento, armazenagem, transporte, comercialização, compra coletiva de insumos ou matérias-primas e venda conjunta de mercadorias, benefícios sociais e ambientais.” (Doc. 4, p.73)</p>

Quadro 25 – Análise de Conteúdo dos Documentos – Núcleos de Sentido da Dimensão Territorial

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.5.1 Discussão dos Resultados

De maneira geral e à luz da análise de conteúdo, efetuada nos documentos que orientam a Estratégia de DRS do BB, pode-se considerar que os itens que compõe a Dimensão Territorial do DRS estão sendo considerados na Estratégia do BB para o fomento de iniciativas locais de DRS. Com destaque para a ênfase na cadeia de valor e na necessidade de integração entre os elos da cadeia produtiva.

5.3.6 Quadro Resumo - Análise de Conteúdos nos Documentos – Consideração das Dimensões do DRS na Estratégia do BB

A análise de conteúdo dos documentos possibilitou identificar que as Dimensões do DRS (SACHS, 2004) estão sendo consideradas na Estratégia do BB para o DRS. No quadro abaixo é feita uma apresentação visual destes resultados. As setas representam os resultados da análise documental considerando uma tendência positiva ou negativa da consideração das Dimensões do DRS na orientação normativa do BB. A cor verde representa um bom nível de consideração dos itens nas variáveis independentes pesquisadas (y1, y2, y3, y4, y5). A cor vermelha aponta para carências encontradas na análise da documentação, relativas a alguns aspectos das categorias observadas. A análise de conteúdo, efetuada nos documentos revelou que as Dimensões Social e Política apresentam um menor nível de participação na Estratégia de DRS, em virtude da pouca expressão das questões ligadas à equidade de gênero, e aos riscos com a descontinuidade política.

Dimensão Econômica - Y1	Gestão Financeira	Infra-Estrutura	Custos	Receitas	Processos Produtivos
	↑	↑	↑	↑	↑
Dimensão Social - Y2	Organização Social	Redes Sociais	Inclusão Social	Trabalho e Renda	Educação
	↑	↑	↑	↓	↑
Dimensão Ambiental - Y3	Ecoeficiência	Gestão Ambiental		Regulamentação	
	↑	↑	↑	↑	↑
Dimensão Política - Y4	Governança Democrática	Liberdade		Participação	
	↑	↑	↓	↑	↑
Dimensão Territorial - Y5	Soluções Endógenas	Cultura		Integração de Cadeias	
	↑	↑	↑	↑	↑

Quadro 26 - Apresentação Gráfica dos Resultados da Análise de Conteúdo Documental

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 Discussão e Análise do Conteúdo – Percepção dos Formuladores da Estratégia de DRS do BB, sobre a Contribuição das Dimensões do DRS (SACHS, 2004).

A análise do conteúdo das entrevistas teve a intenção de alcançar os objetivos específicos deste trabalho. Os dados primários foram coletados em entrevistas semi-estruturadas, conduzidas de acordo com o documento aposto no Apêndice 1. O roteiro foi elaborado a partir do modelo de estudo deste trabalho (tópico 5.3) e examinado conforme o modelo de análise de dados, descrito no tópico 4.3.3. A análise não se preocupará com a frequência percentual das citações, mas com o alinhamento, as contradições e ênfases que os temas receberam. Percebe-se, a título de introdução deste tópico, um distanciamento entre a intenção e o ato. Entre a análise de conteúdo dos documentos, visando identificar de que maneira as Dimensões do DRS - Sachs (2004), estão sendo consideradas na Estratégia do BB, de acordo com a percepção dos formuladores da Estratégia do BB, conforme exemplificado no quadro abaixo:

Dimensões do DRS	Na Análise dos Documentos - Cap.7.3	Na Análise das Entrevistas - Cap. 7.4
Econômica	Existe integração (ex.: central de compras) dos agentes da atividade formando parcerias na aquisição de insumos? Caso negativo, incluir ação para organizar os agentes da atividade para a aquisição de insumos em conjunto. (BB, 2006d, p. 85)	“A racionalização de custos tem que avançar bastante ainda. E só vai avançar quando a gente conseguir mais resultados com a questão do associativismo. Isto possibilitará o fomento de redes de cooperação e comercialização.” P4
Social	A organização social (associativismo, cooperativismo, cooperação entre empresas) está sendo aperfeiçoada? (BB, 2006d, p. 87)	“Nós temos um grande desafio, que é a questão da organização social. Este desafio ainda precisa ser muito trabalhado”. P1
Ambiental	Há desenvolvimento de práticas de reciclagem de resíduos, reutilização ou redução de desperdícios? (BB, 2006d, p.87)	“A ecoeficiência é um tema que já está, hoje, nos instrumentos de gestão do BB. O que falta é aplicá-lo”. P3
Política	Há participação de representantes dos produtores /artesãos/ pescadores/ feirantes/etc., na Equipe de Trabalho DRS? (BB, 2006d, p. 87)	“A gente acaba formando Equipes de Trabalho DRS que pecam pela pequena representatividade direta dos beneficiários. Isto é uma coisa que a gente tem que crescer”. P2
Territorial	O conjunto de ações contribui para a preservação da cultura local? Há ações que estimulam a expressão artística local? Há ações que estimulam a transmissão dos valores, tradições e conhecimentos locais? As ações propostas contribuem para o fortalecimento da infra-estrutura cultural local? (BB, 2006d, p.89)	“Uma coisa que ainda está muito superficial no DRS é a cultura.” P8

Quadro 27 – Dificuldades da Práxis das Dimensões do DRS na Estratégia do BB.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir serão feitas análises e discussões, categoria a categoria, com base no conteúdo das entrevistas realizadas junto ao grupo formulador da estratégia de DRS do BB, objetivando-se identificar de que maneira a Estratégia vem considerando as Dimensões do DRS (SACHS, 2004).

5.4.1 Dimensão Econômica

A variável y1 está subdivida em cinco Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido). O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo deste tópico foi gerado com base nas respostas à seguinte questão:

- Qual a consideração da Dimensão Econômica, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos:

- viabilidade econômica dos empreendimentos;
- acesso ao crédito produtivo;
- melhor distribuição de riquezas ao longo da cadeia de valor da atividade produtiva;
- investimentos em infra-estrutura e tecnologias de produção;
- racionalização de custos;
- mercados e comercialização;

O quadro abaixo apresenta os resultados da análise:

Categorias (1-2-3-4-5) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Gestão Econômico-Financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribui com a gestão dos empreendimentos apoiados, visando à sua viabilidade econômico-financeira. 	<p>“O crescimento da dimensão econômica tem que ser limitado pelas questões ambientais e sociais do desenvolvimento.” P6 “Eu acho que nós estamos carecendo de aprimorar nossas metodologias de aferição da viabilidade econômico-financeira, de um programa complexo como o DRS.” P7 “Quando se trabalha uma única atividade produtiva numa região não é sustentável! Mas, nós estamos em um processo de aprendizado e daremos um salto de qualidade neste sentido, diversificando as atividades.” P1 “A lógica do DRS é econômica” (P1). “O BB precisa construir metodologias para aferição da viabilidade econômico-financeira que sejam mais adequadas para um programa um pouco mais complexo, como o DRS” (P7).</p>
<p>Infra-Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimora as infra-estruturas de produção, beneficiamento, transformação, distribuição e comercialização. 	<p>“A pesquisa de inovações tecnológicas para os planos de negócios DRS ainda está engatinhando.” P4 “O investimento em infra-estrutura é um gargalo nosso.” P8</p>
<p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove o acesso ao 	<p>“A racionalização de custos tem que avançar bastante ainda. As pessoas têm uma tendência a gastar”. P4</p>

<p>crédito e a captação de recursos menos onerosos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a racionalização de custos e bancarização; • Dimensiona os processos produtivos, de acordo com as demandas do mercado. 	<p>“A atividade produtiva apoiada pelo DRS tem que ser vista da comercialização para trás, e não da produção para frente. É outra coisa que no discurso é muito isso, e na nossa prática encontramos desvios.” P2</p> <p>“Estamos carecendo de desenvolver mais linhas de crédito produtivo.” P2</p> <p>“A racionalização de custos tem que avançar bastante ainda e só vai avançar quando a gente conseguir mais resultados com a questão do associativismo”</p>
<p>Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribui com uma melhor distribuição de riquezas, ao longo da cadeia produtiva; • Fortalece a capacidade de negociação das pequenas empresas, frente aos grandes produtores, fornecedores ou compradores; • Melhora a comercialização e prospecta novos nichos de mercados. 	<p>“A melhor distribuição das riquezas ao longo da cadeia produtiva sempre teve no arcabouço teórico da metodologia e na intenção, mas tem muitos DRS que ficaram somente na produção, sem visão de cadeia.” P2</p> <p>“Olha, não é possível uma empresa âncora [grandes empresas compradoras] ganhar sozinha toda a renda da cadeia de valor da atividade produtiva. Todo mundo trabalhar, e só ela ganhar!” P4</p> <p>“Quando tem um grande comprador na região, nós não podemos ajudá-lo a enriquecer sem fazer com que as comunidades cresçam. Por isso, deve -se ter certo cuidado, para garantir que as condições de venda dos produtos gerados sejam justas, adequadas.” P7</p>
<p>Processos Produtivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza órgãos de assistência técnica, de ciência e tecnologia e capacitação profissional, para transmissão de novas tecnologias, visando à ampliação da competitividade dos empreendimentos; • Agrega valor aos produtos e serviços. 	<p>“Agrega valor aos produtos e serviços comercializados é outra coisa que precisa ser muito bem vista no DRS”. P8</p> <p>“Eu acho que o DRS tem que ser mais incisivo na educação financeira das lideranças dos empreendimentos. “P8</p>

Quadro 28 – Análise de Conteúdo das Entrevistas – Núcleos de Sentido da Dimensão Econômica

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.1.1 Discussão dos Resultados

O BB enfatiza importância da viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos, defendendo que o DRS não é uma ação assistencialista, nem filantrópica.

Para o BB, a “lógica do DRS é econômica” (P1). Porém, ficou evidenciado que não se pode dissociar a viabilidade econômica da apresentação de resultados na área social e ambiental. “Nós temos que pensar no econômico, nas pessoas e no meio-ambiente, essas coisas têm que ser pensadas juntas” (P3). Este pensamento pode ser resumido nesta verbalização: “A viabilidade econômica é muito importante, mas não pode ser determinante, senão ela mata as outras dimensões do DRS” (P6). Este crescimento da viabilidade econômica “tem que ser limitado pelas questões ambientais e sociais do desenvolvimento” (P6).

Outro aspecto deste tema é a necessidade de desenvolver uma metodologia diferenciada para analisar os projetos de DRS. É preciso inserir na análise da viabilidade econômico-financeira, as contribuições dos aspectos sociais e ambientais de cada projeto, numa visão de médio e longo prazo.

Tal aspecto é abordado da seguinte maneira: **“O BB precisa construir metodologias para aferição da viabilidade econômico-financeira que sejam mais adequadas para um programa um pouco mais complexo, como o DRS” (P7).**

O investimento em infra-estrutura é considerado pelo BB como “um gargalo” (P8). Esta demanda tem sido mais intensa para itens que fazem parte da etapa de produção da atividade econômica apoiada. Nas etapas posteriores, beneficiamento, distribuição e comercialização, a demanda por tecnologias e infra-estruturas ainda “está engatinhando” (P4).

Outra faceta que emerge desta questão é que a incorporação de infra-estruturas de beneficiamento dos produtos aumentará a renda dos produtores, ao melhorar a colocação dos produtos no mercado. “A idéia era que o feijão já saísse da região empacotado, diretamente para o mercado, reduzindo a atuação dos intermediários e proporcionando aos produtores uma maior renda. Foi o que aconteceu” (P1).

É dada muita ênfase ao dimensionamento dos processos produtivos, a partir das demandas do mercado. Observe: “Nós não temos que produzir para vender, nós temos que vender para produzir” (P1). Também se percebe nas verbalizações que será necessário “criar mais linhas de crédito diferenciadas e facilitadas para este público” (P4). Outro ponto levantado é a necessidade de se “formar centrais de compras, compartilharem estruturas de produção e comercialização” (P2), **porém esta iniciativa esbarra no nível de organização social dos projetos:** “a racionalização de custos tem que avançar bastante ainda e só vai avançar quando a gente conseguir mais resultados com a questão do associativismo” (P4).

A racionalização de custos, portanto, é vista como um desafio aos projetos de DRS, pois “quem nunca come mel, quando come se lambuza” (P8).

Para o BB é preciso melhorar a comercialização, diversificando o mix de produtos, incorporando uma visão de cadeia de valor da atividade produtiva e ampliando as oportunidades de comercialização. Para o BB, esta necessidade de diversificar a linha de produção, com a diversificação dos produtos gerando uma “melhor distribuição das riquezas ao longo da cadeia produtiva, sempre teve no arcabouço teórico da metodologia” (P2). **Porém, na prática, “muitos DRS ficam somente na produção, sem visão de cadeia produtiva.** Não é só um problema do Banco, mas também dos parceiros que focam muito só na produção, esquecendo de articular o beneficiamento e a comercialização” (P2).

Mais um tema que emerge deste tópico é a necessidade de se fortalecer a capacidade de negociação dos pequenos produtores, junto aos grandes compradores e fornecedores, pois “tem gente que se aproveita desse momento” (P7).

O aprimoramento dos processos produtivos está diretamente associado à possibilidade de geração de uma maior renda para a atividade, seja através da diminuição dos custos de produção ou por meio da diversificação da produção. O BB enfatiza a importância do aproveitamento integral dos recursos: “Você não pode perder nada” (P8).

Este aprimoramento dos processos produtivos, com **a diversificação do mix de produtos oferecidos ao mercado, foi apontado como uma área carente de aprimoramento na metodologia de DRS do BB.** Outro alerta que o BB coloca é que, sem a geração de “produtos de qualidade, produtos competitivos, não vai adiantar, será uma experiência que, como tantas outras, acabaram morrendo por inanição” (P7). Para o BB, o seu trabalho no DRS, em relação aos processos produtivos, será o da infusão de cultura de “racionalização de custos, agregação de valor aos produtos com técnicas de beneficiamento, ampliação de mercados e comercialização, então a cadeia de valor se fortalece”. (P3)

Por fim, coloca-se a necessidade da própria educação financeira das lideranças dos projetos, para que eles tenham “pelo menos a noção de quanto custa pra produzir e qual o retorno”(P3).

5.4.2 Resultados e Discussão da Análise das Entrevistas - Dimensão Social (y2)

A variável y2 está subdividida em cinco Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido). O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo deste tópico foi gerado com base nas respostas à seguinte questão:

- Qual a consideração da Dimensão Social, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos:

- fortalecimento da capacidade de organização social;
- redes sociais de cooperação;
- inclusão social e qualidade de vida;
- geração de trabalho e renda e capacitação profissional;
- acesso à educação formal;
- outros.

O quadro abaixo apresenta os resultados da análise:

Categorias (6-7-8-9-10) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Organização Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalece a capacidade de organização social dos atores envolvidos. 	<p>“Foram criadas várias cooperativas de fachada, só para terem acesso a investimentos públicos”(P1). “Temos que incrementar o capital social com outros parceiros.” P6 “Há deficiências no fortalecimento da organização social. O BB precisa se conscientizar de que tem que ser o banco de cúpula das pequenas cooperativas.” P8 “Eu penso que o principal aspecto da metodologia é o Banco saber que não pode fazer isto, não pode substituir com sua iniciativa a organização social. Por isso ele pode estimular a organização social, mas ele jamais substituirá aquilo que existe nas comunidades.” P7</p>
<p>Redes Sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza uma rede de atores sociais à cooperação, à celebração de alianças, visando à dinamização da atividade produtiva; • Elabora planos de ação locais a partir das necessidades detectadas pela rede social, evitando a importação de modelos exógenos. 	<p>“As redes de cooperação, criadas com a integração de planos de negócios DRS, começaram a ser mais estimuladas há um ano. Não vínhamos percebendo as redes como uma eficaz alternativa de cooperação.” P2 “O BB não vai chegar às comunidades como um agente externo, que vai tentar dirigir o lugar. Ele pode até auxiliar aquela comunidade a se organizar. É imprescindível que a comunidade tome conta do projeto de DRS. Ele não pode ir lá e achar que tem o saber definitivo e que vai implantar alguma coisa.” P7 “Nós temos tomado um cuidado muito grande em alertar as nossas agências, os colegas, para que eles se somem àquelas iniciativas e organizações que já existem.” P1 “Muitos estão trabalhando com foco no desenvolvimento sustentável, mas está faltando à integração entre eles” (P1).</p>
<p>Inclusão Social e Qualidade de Vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula ações que favoreçam a inclusão social e a qualidade de vida, tais como: acesso à saúde, ao saneamento básico, à melhoria das condições de habitação, à segurança alimentar; • Fomenta ações favorecedoras à proteção dos direitos de crianças e adolescentes; à equidade de gênero, à inserção de afro-descendentes no mercado de trabalho. 	<p>“Eu fui recentemente a um DRS de reciclagem de lixo. No galpão onde trabalhavam vi senhoras grávidas e crianças manipulando lixo. Não pode! P5” “Os projetos locais de DRS já têm participação das mulheres, de lideranças femininas. Ainda não é o ideal, mas é o retrato da sociedade brasileira. P8” “O DRS propõe fazer com que essas pessoas sejam auto-suficientes e que, em um segundo momento, comecem a comprar geladeiras, fogões e que possam pagar com o dinheiro do trabalho delas” (P5). “Eu não tenho democracia porque tenho as instituições democráticas funcionando. Eu tenho democracia quando faço inclusão das pessoas nos seus direitos de cidadania” (P8).</p>
<p>Trabalho e Renda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscita a geração de trabalho e renda; • Fomenta ações para melhorar a qualificação profissional. 	<p>“Eu não acredito em geração de trabalho e renda sem a promoção da qualidade de vida, sem inclusão social” (P3).</p>
<p>Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva o acesso à educação formal; • Investe no desenvolvimento de competências para o DRS, superando os modismos e retóricas que possam permear a discussão do tema. 	<p>“Agora vem o que eu acho mais importante dos aspectos sociais: o acesso à educação, assim como a capacitação profissional” (P1).</p>

Quadro 29 – Análise de Conteúdo dos Documentos – Núcleos de Sentido da Dimensão Social

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.2.1 Discussão dos Resultados

- **Categoria Organização Social**

Para os formuladores da política de DRS do BB, não se faz DRS sem o fortalecimento da organização social. Este elemento foi tão evidenciado quanto ao aspecto da viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos. O BB considera que a **organização social é principal desafio de sua metodologia**, particularmente nas regiões Norte e Nordeste, que foram objeto de várias iniciativas fracassadas de cooperativismo. “Foram criadas várias cooperativas de fachada, só para terem acesso a investimentos públicos”(P1).

Para o BB, “o trabalho primordial ainda é organizar a associação do produtor” (P6). Outra preocupação que emanou do conteúdo das entrevistas foi a de que o BB não pode substituir, com a sua ação, a própria organização social das comunidades, numa espécie de paternalismo.

- **Categoria Redes Sociais**

Para o BB, existem muito atores “trabalhando com foco no desenvolvimento sustentável, mas **está faltando à integração entre eles**” (P1). Em função desta desarticulação o papel do BB está sendo visto como de “um articulador dos atores sociais daquele território” (P1). O BB alega que o seu foco na criação de redes sociais de cooperação, entre os diversos atores que gravitam ao redor da atividade produtiva, começou “a ser mais estimulada há um ano” (P2).

Outro ponto colocado é a capacidade institucional que o BB tem de mobilizar uma rede de cooperação para execução dos projetos.

Mais uma face desta temática é a necessidade de estimular práticas associativistas, pois, segundo o BB, “se não tiver uma consciência coletiva, um querer comum, você não avança” (P4). Porém, este estímulo não tira a autonomia das lideranças comunitárias, que devem encontrar os seus próprios caminhos. “O BB não vai chegar às comunidades como um agente externo, que vai tentar dirigir o lugar. Ele pode até auxiliar aquela comunidade a se organizar, mas é imprescindível que a comunidade tome conta do projeto de DRS” (P7).

- **Categoria Inclusão Social e Qualidade de Vida**

As colocações dos entrevistados revelam que os aspectos ligados à promoção da inclusão social e qualidade de vida sempre estiveram presentes na agenda de trabalho do

DRS. Para os entrevistados, é possível perceber uma “melhoria da qualidade de vida dos beneficiários” (P4). As práticas relatadas nesta área são: ações por melhores condições de moradia, saneamento e acesso à saúde, além de campanhas pelos direitos básicos de cidadania.

Há quem considere que o **alcance de resultados nesta área será mais de médio e longo prazo**, até porque este é um tema muito dependente de “políticas públicas, de investimentos do Estado e Municípios” (P7).

A preocupação com as questões relativas à **equidade de gênero e inclusão da mulher no mercado de trabalho, por meio de empreendimentos de DRS não foi percebida**, apesar de relatos de que existem muitas lideranças femininas à frente destes projetos. Talvez esta constatação, segundo um participante, reflita o “retrato da sociedade brasileira” (P8).

Um sinal de alerta apontado por um entrevistado é que apesar das orientações da metodologia do BB para o DRS ainda **são encontrados casos de trabalho precário**. O entrevistado conta que esteve recentemente em um DRS de reciclagem de lixo. “No galpão onde trabalham vi senhoras grávidas e crianças manipulando lixo. Não pode!” (P5).

Talvez o impacto maior do DRS, na qualidade de vida e inclusão social dos seus beneficiários tenha sido descrito como a possibilidade das pessoas serem incluídas nos mercados da produção e do consumo, por meio do seu trabalho: “O DRS propõe fazer com que essas pessoas sejam auto-suficientes e que, em um segundo momento, comecem a comprar geladeiras, fogões e que possam pagar com o dinheiro do trabalho delas” (P5).

Outro aspecto é o vínculo da democracia com o acesso aos direitos de cidadania, apontado por um entrevistado: “Eu não tenho democracia porque tenho as instituições democráticas funcionando. Eu tenho democracia quando faço inclusão das pessoas nos seus direitos de cidadania” (P8). Este ponto faz refletir sobre a necessidade de se incentivar os beneficiários dos projetos do DRS a lutarem por seus direitos de cidadão.

- **Categoria Trabalho e Renda**

As colocações dos entrevistados revelam que a preocupação com a geração de trabalho e renda está presente nos empreendimentos de DRS. A geração de renda tem que ser revertida em qualidade de vida, assim como a geração de trabalho, deverá ser revertido em inclusão social. “Eu não acredito em geração de trabalho e renda sem a promoção da qualidade de vida, sem inclusão social” (P3).

Outro elemento evidenciado é a necessidade de se promover a capacitação profissional dos beneficiários dos projetos, ou seja, melhor qualificá-los para o aproveitamento das alternativas de renda, advindas da potencialização da cadeia produtiva apoiada.

- **Categoria Educação**

Este tema encontrou uma grande homogeneidade nas verbalizações analisadas. Para os entrevistados, os projetos de DRS desenvolvem, quase na totalidade, ações que repercutirão favoravelmente na educação: acesso a escolas, alfabetização de adultos...

Não sem razão, a educação é colocada como vital na dimensão social do DRS: “Agora vem o que eu acho mais importante dos aspectos sociais: o acesso à educação, assim como a capacitação profissional” (P1).

Outro assunto levantado é a necessidade de se capacitar os funcionários do BB no tema DRS. A Instituição condiciona o início das operações locais em DRS à participação do gerente e mais um funcionário da agência, nos cursos de DRS. Para o entrevistado, trata-se de uma “estratégia diferente, única, que em trinta anos de BB ele nunca viu”. (P5)

5.4.3 Dimensão Ambiental

A variável y3 está subdivida em três Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido). O *corpus* da Análise foi gerado a partir das respostas à seguinte questão:

- Qual a consideração da Dimensão Ambiental, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos:

- ecoeficiência (redução, reutilização e reciclagem de recursos);
- gestão ambiental (educação, manejo, impacto);
- regulamentações legais;
- outros.

O quadro abaixo apresenta os resultados da análise:

Categorias (11-12-13) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Ecoeficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva práticas de redução, reciclagem e reutilização de recursos. 	<p>“A ecoeficiência é um tema que já está, hoje, nos instrumentos de gestão do BB. Nós estamos com o tema na nossa ordem do dia, o que falta é aplicá-lo internamente, para valer!” P3</p> <p>“A ecoeficiência ainda está bastante incipiente. Este é um dos pilares do DRS que vai ter que ser mais bem trabalhado.” P4</p>
<p>Gestão Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscita ações visando a uma melhor gestão ambiental: educação, manejo e redução de impacto ambiental. • Considera a necessidade de se proteger a biodiversidade, recuperar áreas degradadas, tratar desejos/resíduos e substituir tecnologias poluentes. 	<p>“A dimensão ambiental é um desafio. Este é um dos nossos pecados. Quando você pega os Planos de Negócios do DRS para analisá-los, você vai ver que as questões ambientais ainda não são tão consideradas.” P1</p> <p>“Em relação à educação ambiental, eu acho que a gente precisa avançar muito, tanto é que nós estamos começando do básico do básico.” P1</p> <p>“A urgência de equacionar as questões sociais e econômicas no imaginário coletivo da população antecede o equacionamento das questões ambientais.” P2</p> <p>“Muitos não vêem que o ambiental é o componente que freia a expansão insustentável da atividade econômica.” P8</p> <p>“A educação ambiental está dentro da nossa metodologia, mas a gente percebe é que preciso dar um “upgraderzinho”. Ampliar um pouquinho mais a ênfase nas questões ambientais.” P3</p> <p>“A gestão ambiental, para nós, não é uma questão tranquila. Eu diria que, se tem uma das pernas do “quadripé” que está abaixo das outras, é a ambiental. [o modelo de DRS do BB articula ações em 4 áreas: social, econômica, ambiental e cultural]” P2</p> <p>“Nos planos de negócios DRS em execução, tem muitas ações de palestras ambientais, mas acho que ainda temos que avançar um pouco mais.” P4</p> <p>“A avaliação da viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos de DRS não tem sido muito enfática nos riscos ambientais da atividade.” P2</p> <p>“Quanto ao manejo, temos que evitar os estrangeirismos. O sertanejo conhece o manejo da natureza. Quem acaba com isso é o técnico. O cara do ensino universitário é predador” (P8).</p>
<p>Regulamentação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza os empreendimentos a adequarem-se às normas ambientais visando à sua regulamentação. 	<p>“Essa parte de regulamentações legais a gente está muito deficiente ainda. Por causa dos parceiros, que são quem tem acesso às instâncias legais para rever os regulamentos. Então, nisso aqui, a gente ainda está “patinando”.” P5</p> <p>“Muitas vezes, os nossos órgãos ambientais não têm “pernas” para atender a demanda como um todo. Às vezes, a legislação até existe. Mas falta pessoal para avaliar os impactos dos projetos, e se for o caso, emitir as licenças ambientais. P1”</p>

Quadro 30 – Análise de Conteúdo das Entrevistas – Núcleos de Sentido da Dimensão Ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.3.1 Discussão dos Resultados

- **Categoria Ecoeficiência (Análise e Discussão das Entrevistas)**

A ecoeficiência, enquanto um conceito da dimensão ambiental, é apresentada na disseminação e sensibilização da metodologia de DRS. Porém, os participantes da pesquisa relataram que este **é um aspecto muito frágil** na concepção dos projetos locais de DRS. Para eles, a ecoeficiência “ainda está bastante incipiente” (P4). A redução, reutilização e reciclagem dos recursos, práticas oriundas da ecoeficiência, precisa ser “melhor trabalhada” (P4), “inclusive nas práticas internas do BB” (P3).

A substituição de matrizes energéticas não renováveis, o aproveitamento dos resíduos da produção e a redução do uso de recursos naturais são apontados pelos participantes **como um desafio a ser atingido** nos planos de negócios DRS. Esta preocupação, ou intenção estratégica, pode ser sintetizada na expressão: “Este é um mundo que não tem limites para a gente preservar. Isto aqui, onde vivemos, é um grande condomínio” (P6).

- **Categoria Gestão Ambiental (Análise e Discussão das Entrevistas)**

Neste critério da dimensão ambiental, os entrevistados foram contundentes ao afirmar que **muito ainda precisa ser feito**. Apesar de considerarem que as questões relativas à gestão ambiental constam da metodologia de trabalho do DRS, ela pouco se converte em práticas efetivas: “este é um dos nossos pecados” (P1).

Um participante aponta para um **desnível no modelo de DRS** aplicado pelo BB, em relação à dimensão ambiental, ao alegar que, “se existe uma perna do quadrupé da sustentabilidade – econômico, social, ambiental e cultural – que está abaixo das outras, é a ambiental”. (P2) Outro que relato que reforça esta idéia é o de que o “ingresso deste tema na agenda das instituições ainda é um sonho” (P4).

As razões para este “sonho”, apontadas pelo participante da pesquisa, vão desde a baixa educação ambiental da população brasileira e dos próprios atores do DRS, à proeminência das questões econômico-sociais sobre as ambientais.

Segundo um dos entrevistados, é preciso que a metodologia de DRS do BB, nesta área da gestão ambiental, receba um “upgraderinho” (P3). Identifica-se, nas narrações, a necessidade de se investir na formação para uma eficaz gestão ambiental, aprimorando-se o manejo, a conscientização e a redução do impacto ambiental.

Outro ponto apresentado revela a urgência em proteger a biodiversidade, principalmente devido à retirada de recursos naturais para produção de artesanato. (P6)

Foi citado, ainda, que é imprescindível mitigar riscos ambientais. A importação de tecnologias e espécimes, sem o devido cuidado, expõe as populações a um risco ambiental. “Quanto ao manejo, temos que evitar os estrangeirismos. O sertanejo conhece o manejo da natureza. Quem acaba com isso é o técnico. O cara do ensino universitário é predador” (P8).

Este entrevistado revela certa indignação com as empresas e áreas de pesquisa ligadas ao agronegócio empresarial brasileiro, que expandem seu raio de ação, suas fronteiras, muitas vezes a um custo ambiental incalculável.

Portanto, evidencia-se que o meio ambiente deve constituir-se em um elemento capaz de limitar a expansão indiscriminada do desenvolvimento econômico, como pode ser visto no depoimento que se segue: “muitos não vêem que o ambiente, muitas das vezes, é o componente que está freando o desenvolvimento da atividade” (P2).

- **Categoria Regulamentação (Análise e Discussão das Entrevistas)**

Dentro da categoria regulamentação da dimensão ambiental, os entrevistados afirmam que os projetos locais de DRS preocupam-se com as emissões de licenças ambientais.

Porém, são encontrados problemas nas localidades, por ausência de órgãos de formulação, controle e fiscalização das normas ambientais. “Os órgãos ambientais não têm tido pernas para atender à nossa demanda como um todo!” (P1). Essa idéia é compartilhada por outro entrevistado, que entende que o BB vivencia dificuldades para articular parceiros regionais que possam legislar, regular e fiscalizar o meio-ambiente. (P5)

Mais uma faceta que surge no relato que se segue é a avaliação da viabilidade econômico-financeira dos projetos, a qual é feita pelo BB, mas precisa ser mais consistente na verificação dos critérios ambientais dos empreendimentos. (P2)

Por fim, outro participante da pesquisa, traz para o bojo da discussão a necessidade de se buscarem alternativas econômicas sustentáveis para localidades cuja atividade produtiva existente seja intrinsecamente agressiva ao meio ambiente. (P4)

5.4.4 Dimensão Política

A variável y4 está subdivida em três Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido). O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo deste tópico foi gerado com base nas respostas à seguinte questão:

- Qual a consideração da Dimensão Política, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos:

- governança democrática;
- educação para a livre ação política;
- autonomia e protagonismo dos empreendimentos apoiados;
- instâncias e canais de participação suscitados;
- concertação institucional;
- outros.

O quadro abaixo apresenta os resultados da análise:

Categorias (14-15-16) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Governança Democrática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a articulação com a gestão pública visando ao apoio dos empreendimentos. • Fomenta as políticas públicas para o desenvolvimento sustentável. • Estimula a gestão democrática nos projetos apoiados. 	<p>“Nós estamos, agora, discutindo o PPA 2003-2007 e os nossos agentes locais e territoriais não sabem o que está se passando.” P1</p> <p>“Hoje, estamos resgatando a idéia da construção de um futuro melhor para todos, construído de uma forma coletiva, mas não está sendo fácil!” P3</p> <p>“Quando discutimos abertamente com os grupos: O que eles pensam? O que é melhor para eles? A gente percebe em alguns momentos a interferência de políticos locais.” P3</p> <p>“Todos os Estados têm o seu planejamento de desenvolvimento. O Brasil já está com mecanismos que facilita muito o desenvolvimento. O que falta, muito, é a boa vontade de certas lideranças políticas e isso está bem claro.” P3</p> <p>“Quanto à governança democrática, é uma questão que temos que avançar bastante.” P3</p> <p>“O gerente de BB, nos últimos anos, foi preparado para vender produtos bancários, o DRS exige novas competências”. P3</p> <p>“Quando se fala em governança democrática, nós temos problema até na nossa própria governança, no interior das agências, que muitas das vezes não é democrática.” P4</p> <p>“Você chega ao interior do Brasil e vê algumas equipes de trabalho DRS que têm como membro um prefeito, ou um secretário municipal e eles muitas vezes puxam pra si as soluções, dão todos os palpites, dão pouca voz para as pessoas, para os beneficiários”. P4</p> <p>“Esta questão da governança democrática é uma dificuldade pesada. Os líderes autocráticos têm incapacidade de ouvir, de perguntar para quem realmente é interessado: “Escuta qual o problema? Quais as soluções que vocês precisam?”” P4</p> <p>“A governança democrática na condução dos Planos de Negócios DRS tem que ser mais trabalhada.” P4</p> <p>“Na formulação da estratégia de DRS é apontada a necessidade da boa governança democrática. Mas, na hora de converter a formulação em implementação concreta, ainda temos muito que avançar neste tema.” P4</p>

<p>Liberdade: autonomia, protagonismo e empoderamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a autonomia e o protagonismo das comunidades apoiadas. • Equaciona os riscos com a descontinuidade do apoio aos empreendimentos, em função das mudanças políticas. • Repassa a metodologia às comunidades apoiadas, visando à sua apropriação e incorporação, minimizando a dependência ao BB. 	<p>“Eu acho que, de um modo geral, em temas políticos, o DRS está sendo bem conduzido, mas com esse viés aqui, em relação à autonomia e influência das lideranças do DRS junto aos poderes locais.” P5</p> <p>“O BB não lida muito bem com temas políticos. Em alguns casos, mantém certa distância da questão política, em outros, interfere de forma deletéria.” P7</p> <p>“Faz parte do arcabouço teórico de nossa metodologia do DRS que a gente crie condições para que as pessoas se apropriem do seu fazer, daquela atividade produtiva, das estruturas colocadas a sua disposição e tome pra si a tarefa de conduzir o desenvolvimento”. P2</p> <p>“Acho que o empoderamento local ainda está muito no campo das intenções e não no campo da execução.” P2</p> <p>“Lá, nas pontas, a gente vê isso muito dependente do grau de organização que já existia previamente ao DRS.” P2</p> <p>“Fortalecer a organização social para que os beneficiários se apropriem da ação. A partir do se apropriar da ação, sejam protagonistas do processo de DRS. E depois, que o BB fique sendo como o articulador inicial, aquele que deu um ponta-pé inicial, que criou as instâncias de participação. Mas, que depois os beneficiários se movimentem com as suas próprias forças.” P2</p> <p>“A partidarização ou politização dos empreendimentos é um problema do DRS, pois gera riscos de descontinuidade.” P2</p> <p>“Agregue-se à descontinuidade política, a descontinuidade gerencial. Quando nossos gerentes são transferidos, não há tempo para fazer a transição para o colega que chega.” P2</p> <p>“A meu ver, os riscos com a descontinuidade política e gerencial, só serão equacionados quando a comunidade estiver empoderada, assimilar a metodologia e caminhar sozinha, independente do gerente do banco ou do político de plantão.” P2</p> <p>“Em toda nossa metodologia, a gente se preocupou muito nas etapas posteriores ao Diagnóstico DRS [Plano de Negócios, Análise, Implementação, Monitoramento]. Nós vimos agora que, temos que andar muito, do Diagnóstico DRS para trás [Capacitação, Identificação da Atividade Produtiva, Formação da Equipe de Trabalho] na questão da organização político-social.” P2</p> <p>“O DRS não pode ser uma política de um governante, tem que ser de Estado.” P3</p>
<p>Participação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula os canais e instâncias de participação política, tais como fóruns e comissões, compartilhando e democratizando o processo de tomada de decisão; • Suscita espaços de concertação institucional. 	<p>“O que é que acontece? Acontece que tem prefeitos que querem desmontar as equipes de trabalho DRS para poder montar a equipe com o pessoal dele.” P3</p> <p>“Essa educação política, a gente percebe um pouco ausente nos planos de negócios DRS. Pela dificuldade que a gente tem, mesmo, de exercitar isso.” P3</p> <p>“Tem alguns gerentes que não promovem junto com os outros parceiros a emancipação das pessoas que estão envolvidas, para que elas próprias cuidem do plano de negócios DRS.” P5</p> <p>“Então, você desconstrói este modelo perverso de acumulação para construir outro modelo, mais inclusivo. Isto é um processo político.” P5</p> <p>“Há um perigo do poder público, mais anacrônico, absorver, como se fosse dele, os empreendimentos de DRS.” P5</p> <p>“Por isso, é muito importante que isso seja suprapartidário, que seja além de um mandato. Esse processo não pode ser construído de repente, para dar votos para fulano, cicrano ou beltrano.” P5</p> <p>“Tem que ser uma política de Estado. Mesmo porque, não se faz desenvolvimento em dois ou três anos.” P5</p> <p>“Os aspectos políticos do DRS são um pouco sonhos, mas, se não tivermos sonhos não chegaremos a lugar nenhum.” P6</p> <p>“A gente ainda depende da disposição e da característica do gestor. E essa é uma fragilidade no programa.” P6</p> <p>“Quando o gestor tem vocação, a coisa acontece muito mais, mas quando ele faz apenas o que tem que fazer, como mais uma meta, a coisa não tem tanta força.”</p>

	<p>P7 “Eu tenho que, na prática, fazer educação política das pessoas se não, não garanto a sustentabilidade.” P8 “O BB foge da dimensão política.” P8 “Na prática, o nosso viés tecnicista – vício da nossa própria formação de bancários – leva a gente a acreditar mais nos técnicos: Técnico do Sebrae, da Emater, dos governos, do que nas lideranças comunitárias mais simples.” P2 “A gente acaba formando equipes de trabalho DRS que pecam pela pequena representatividade direta dos beneficiários. Isto é uma coisa que a gente quer crescer.” P2 “O processo de concertação é muito falho. Nós temos que trabalhar melhor esta questão. Este processo é o coração, é a alma do DRS.” P3 “Às vezes, o gerente se transfere e você não tem continuidade. Muitas vezes as ações propostas ficam no papel, ou o próprio gerente não cuida de promover reuniões periódicas para avaliar.” P4 “O BB tem que fazer também a concertação interna.” P8 “O povo também está ensinando, muito, a gente. Existem lideranças nos projetos que nos dão aulas de DRS.” P8</p>
--	---

Quadro 31 – Análise de Conteúdo das Entrevistas – Núcleos de Sentido da Dimensão Política

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.4.1 Discussão dos Resultados - Dimensão Política

- **Categoria Governança Democrática (Análise e Discussão das Entrevistas)**

Para os participantes, a maior contribuição do aspecto governança, na metodologia de DRS do BB, é a articulação com setores da gestão pública, em todos os níveis federativos.

Uma expressão da governança democrática – aspecto da dimensão política do DRS – acontece na própria dinâmica de funcionamento das equipes de trabalho DRS. Para um dos entrevistados, a equipe de trabalho constitui um grupo que estará “interferindo nos agentes políticos” da localidade (P2).

Segundo os participantes, a condução dos projetos locais de DRS tem demonstrado que, quanto mais forte for a organização social dos atores, melhor será o processo de governança democrática dos trabalhos da equipe de DRS.

Os participantes da pesquisa relatam que, embora o tema governança democrática conste da filosofia de trabalho do DRS do BB, ele ainda **encontra dificuldade para ser convertido em práticas concretas**, precisando ser mais bem trabalhado. Observe-se que esta situação é semelhante à da gestão ambiental, discutida no tópico anterior.

Os entrevistados revelam que a dificuldade no desenvolvimento de práticas de governança democrática deriva de fatores como resquícios do “coronelismo”, despreparo das instituições públicas, falta de visão coletiva apresentada pelas organizações parceiras e a própria inabilidade de alguns gerentes do BB em conduzirem democraticamente equipes inter-organizacionais. Estas percepções são atestadas na seguinte verbalização: “A

governança democrática é uma questão que temos que avançar bastante” (P3). E também por outra colocação: “a governança democrática é uma dificuldade pesada” (P4).

A gestão pública autocrática de alguns poderes locais também contribui para a **pouca governança democrática**: “numa equipe de trabalho DRS que tenha um prefeito ou um secretário municipal, eles muita vezes puxam para si as soluções, dão todos os palpites, dão pouca voz para as pessoas, para os beneficiários” (P4). Diante disso, “por ser empresa pública, o BB é muito cuidadoso nas questões políticas” (P7). Para este participante, “**o BB não lida muito bem com temas políticos**. Em alguns casos, mantém certa distância da questão política, em outros, interfere de forma deletéria.” (P7).

Portanto, cabe refletir até que ponto o “cuidado” com a questão política está contribuindo para a pouca expressão da governança democrática, na condução dos projetos.

O caminho para superação deste viés talvez se dê no fortalecimento da autonomia das lideranças, capacitando-as para a compreensão da realidade sócio-econômica, política e cultural, a fim de que se percebam como sujeitos-históricos e os únicos capazes de alterar esta correlação de forças verificada nos embates políticos.

- **Categoria Liberdade: Autonomia, empoderamento e protagonismo**

Autonomia e protagonismo das lideranças locais, incorporação da metodologia de trabalho do BB e riscos de descontinuidade político-gerencial são questões que compõem o conteúdo das entrevistas, como será observado a seguir.

A criação de condições para que as pessoas se apropriem do seu fazer e conduzam os empreendimentos faz parte do arcabouço teórico da metodologia do DRS (P2). Porém, segundo o participante, isto está no nível das intenções.

Os melhores resultados, quanto ao protagonismo e autonomia dos projetos locais foram alcançados onde a organização social já era mais amadurecida, antes mesmo do BB chegar com a sua metodologia de DRS (P2). É por isto que o BB está atualizando os seus treinamentos de DRS, enfatizando a necessidade de se fortalecer a organização social, antes mesmo de começar a discutir qual o projeto local de DRS será construído (P2).

Este pensamento é resumido na seguinte verbalização: “onde a organização social é madura, a educação política naquela comunidade é fantástica. Entretanto, onde é incipiente, a dimensão política fica muito por conta do detentor do poder local” (P6).

Outra questão levantada é o **risco da descontinuidade do apoio político** aos projetos, pois, em algumas localidades, eles são personalizados – no político de plantão – ou partidarizados.

Para os entrevistados, isto só será atenuado se a estratégia de DRS nas localidades for concebida como uma política de Estado, de forma suprapartidária. “O DRS não pode ser uma política de um governante, tem que ser de Estado” (P3).

É preciso que “a comunidade se aproprie do programa e consiga construir uma convivência social e política, sem utilizá-lo para fins políticos, partidários” (P7).

A apropriação da condução dos projetos de DRS pelas comunidades beneficiárias **ainda não é um resultado exitoso** na estratégia de DRS do BB (P3). Noutra percepção, este resultado só será alcançado com um maior protagonismo das lideranças dos projetos. (P4).

Outro participante comenta que ainda **será necessário alcançar a “autonomia** e a influência das lideranças junto aos poderes locais” (P5).

Isto tem que ser feito pelos estrategistas locais do BB, pois ainda existem “gerentes que não promovem, junto com outros parceiros, a emancipação das pessoas que estão envolvidas, para que elas próprias cuidem do plano de negócios DRS” (P4). Essa emancipação é definida como uma virtude idealizada: “a grande virtude do trabalho do BB com o DRS é ser parte. Querer ser parte, mas não querer ser dono” (P7).

A emancipação dos beneficiários dos projetos locais de DRS apoiados pelo BB foi à tônica de boa parte das entrevistas sobre a dimensão política do DRS, podendo ser sintetizada neste pensamento: “Quanto mais o BB puder fazer a concertação para que as pessoas se organizem e avancem sem a tutela dele, e ele passar a ser lá na frente, pura e simplesmente, um agente de crédito, inserido num contexto sustentável, será melhor para o DRS. Isso é igual a criar um filho. Criar um filho é saber perdê-lo” (P8).

Voltando ao aspecto da descontinuidade do apoio político aos projetos, um participante revela que ela poderá ser atenuada com a educação política dos beneficiários, o que provavelmente estimulará reivindicações e atitudes cidadãs (P3). Ele cita ainda o exemplo da agência latino-americana de DRS, o IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, agência da Organização dos Estados Americanos (OEA) – que foca bastante o seu trabalho na educação política dos beneficiários, nas localidades onde executa os projetos.

Mais um dado revelado por um entrevistado é a possível correlação positiva entre educação política e sustentabilidade: “eu tenho que, na prática, fazer educação política das pessoas, se não, não garanto a sustentabilidade. Vai chegar um momento que alguém se apropria daquilo e passa por cima de todo mundo” (P8). Para ele, o BB terá que encontrar parceiros que possam ministrar cursos de educação política nas comunidades beneficiárias.

Aliado ao risco da descontinuidade política é apresentado **o risco da descontinuidade gerencial**. Este ocorre quando os atores da concertação institucional são transferidos de

localidade e não há a devida transição e/ou comprometimento das pessoas que assumem aqueles postos. Nas entrevistas realizadas, este fato foi percebido como comum à realidade do BB: “Agregue-se à descontinuidade política a descontinuidade gerencial. Isso ocorre quando nossos gerentes são transferidos e não há tempo suficiente para fazer a transição para o novo gerente que chega” (P2).

Aqui cabe uma reflexão. O BB não deveria aprimorar este processo de transferências gerenciais? Dessa forma, poderiam ser mitigados os riscos de descontinuidade da articulação, concertação e coordenação das ações da equipe de trabalho DRS, pois, como já foi visto neste trabalho, estes papéis são atribuídos, pelo BB, aos gerentes das agências anfitriãs dos projetos locais de DRS.

Por fim os executivos entendem DRS como uma expressão da liberdade, a qual ocorre quando se “possibilita o acesso ao crédito, a agregação de valor à cadeia produtiva, a autonomia das lideranças. Quando se trabalha a cidadania, a democracia, a auto-estima das pessoas, os seus direitos” (P5).

- **Categoria Participação (Análise e Discussão das Entrevistas)**

O estímulo a canais e instâncias de participação, bem como os espaços de concertação institucional, são quesitos que integram o material analisado. Para o BB, a institucionalização das equipes de trabalho DRS, na dinâmica do DRS das localidades, pode ser um canal e instância privilegiada de participação, “desde que democráticas, representativas e consistentes” (P4). Porém, diante da desanimadora constatação a seguir, resta saber se, de fato, ocorre a participação efetiva dos beneficiários dos projetos nas equipes de trabalho DRS: “a gente acaba formando equipes de trabalho DRS que pecam pela pequena representatividade direta dos beneficiários. Isto é uma coisa que a gente tem que crescer” (P2). Para ele, a origem deste problema está na composição tecnicista das equipes: técnicos do Sebrae, da Emater, dos órgãos de Governo, do BB...

Os comitês estaduais de DRS são espaços de participação e concertação institucional, conforme revelados nas entrevistas. Trata-se de fóruns de discussão e mobilização social, constituídos por um conjunto de Instituições e que têm como atribuição equacionar as demandas de DRS dos estados. O BB vem articulando e estimulando a criação desses comitês estaduais. (P1)

Nada obstante os relatos acima, para um dos entrevistados, **o processo de concertação que a metodologia de DRS do BB deflagra é falho.** (P3) Talvez seja este o motivo que

levou o BB a incluir no seu planejamento-2007 o aprimoramento técnico do processo de concertação. (P1)

Um entrevistado faz uma interessante associação entre a eficaz concertação e a gestão social, ao afirmar que, “se não tiver gestão social, não é concertação” (P3).

Em relação à gestão social um participante pergunta-se: “como envolver efetivamente os parceiros, os beneficiários, aqueles que detêm o poder político?” (P1).

Mesmo com necessidade de aprimoramentos, a concertação institucional ainda é vista, pelos entrevistados, como um dos principais resultados da estratégia de DRS que o BB vem executando no país.

A preocupação com as expectativas que a concertação institucional que o BB promove em torno do DRS nas localidades pode ser expressa neste pensamento: “Nossa preocupação é que o BB não pode ser um agente que **formula, e na hora de executar, dá as costas...**” (P4). Outro alerta colocado por este participante é a falta de execução concreta das ações propostas pela equipe de trabalho DRS, o que pode ser constatado quando “muitas vezes as ações propostas ficam no papel. Ou o próprio gerente não cuida de promover reuniões periódicas para avaliar os trabalhos” (P4).

A participação, enquanto um aspecto da dimensão política, é abordada por um dos entrevistados, que entende ser **necessário intensificar a concertação interna** do BB junto às diretorias e empresas controladas ou coligadas, de forma a favorecer, sinergicamente, o alcance dos objetivos da estratégia de DRS (P8).

Outro aspecto colocado diz respeito à valorização da participação das lideranças comunitárias, uma vez que, “alguns líderes estão dando verdadeiras aulas de DRS ao BB e aos seus parceiros” (P8).

O aproveitamento dos saberes locais não pode ser abafado ou desperdiçado, mas, pelo que os relatos revelam, **a sabedoria popular nem sempre encontra espaço favorável para manifestar-se nas equipes de trabalho DRS, dado o viés tecnicista que predomina nos grupos.**

Finalizando, há uma verbalização que sintetiza a intenção estratégica do BB na dimensão política do DRS: “O DRS pretende modificar as estruturas de poder a partir da organização social. As pessoas passam a reivindicar, as pessoas passam a perceber a força que têm, as pessoas passam a ter dignidade. O homem com dignidade é muito mais difícil de você dobrar. **A dimensão política é um pouco sonho**, mas se não tivermos sonho, não chegaremos a lugar nenhum” (P6).

5.4.5 Dimensão Territorial

A variável y5 está subdivida em três Categorias, ou Unidades de Análise. Cada Categoria possui um conjunto de expressões (desempenhos) de sua efetividade, visando orientar a categorização das Unidades de Significação (Núcleos de Sentido). O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo deste tópico foi gerado com base nas respostas à seguinte questão:

- Qual a consideração da Dimensão Territorial, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos:

- aproveitamento de soluções endógenas da mesorregião;
- resgate e valorização das manifestações e valores culturais;
- integração da cadeia de valor da atividade produtiva, além da circunscrição geopolítica;
- suscitar de entorno inovador (pólos de desenvolvimento);
- comércio entre empreendimentos apoiados na mesorregião;
- outros.

O quadro abaixo apresenta os resultados da análise:

Categorias (17-18-19) UNIDADE DE ANÁLISE/Expressões	Registros UNIDADE DE SIGNIFICAÇÃO
<p>Soluções Endógenas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica e aproveita as soluções e potencialidades da mesorregião. 	<p>“É preciso identificar as potencialidades daquela região, fazer o aproveitamento das soluções endógenas, para não perdermos aquilo que as populações sabem fazer tão bem.” P1</p> <p>“A estratégia de DRS não chega com o prato-feito nas localidades. As soluções têm que partir do próprio grupo, que está trabalhado o assunto, os parceiros e beneficiários.” P4</p> <p>“Então, nossa metodologia não é endógena? Não é de baixo para cima, de dentro para fora? Nós não podemos querer fazer DRS aqui de Brasília. Esse é o problema, fazer DRS enviando-o por malote, ou sair fazendo por eles.” P4</p>
<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeita e valoriza a diversidade cultural. • Incentiva as manifestações culturais típicas das comunidades apoiadas. 	<p>“Não tem fórmula pronta. Devem-se respeitar os saberes locais, as culturas locais, a diversidade cultural.” P5</p> <p>“A gente não quer transformar as coisas em commodities.” P5 [refere-se à mercadorização dos produtos culturais]</p> <p>“O valor cultural na dimensão territorial é imprescindível. Tem coisas que não estão no PIB. A vocação regional, o folclore, a arte culinária, não estão no PIB.” P5</p> <p>“Uma coisa que ainda está muito superficial no DRS é a cultura.” P8</p>
<p>Integração da Atividade Produtiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera a necessidade da integração de atores da cadeia de valor da atividade produtiva, além da circunscrição geopolítica do 	<p>“Fala-se muito que nós estamos ultrapassados, que nós estamos trabalhando com enfoque regional, enquanto todos os autores e as políticas públicas caminham para o “território”. Temos que mudar nossa lógica de trabalho.”P1</p> <p>“Um DRS sozinho muitas vezes não justifica um investimento mais pesado em infra-estrutura. Agora, quando organizados em pólos de produção, eles atingem uma escala que compensa os investimentos. Os pólos permitem que pequenos produtores, de marginais ao processo produtivo, passem a serem considerados importantes atores. “P2</p>

<p>empreendimento, inclusive com criação de pólos de desenvolvimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilha práticas de sucesso, acontecidas na mesorregião. • Identifica oportunidades de comércio solidário, entre os diversos empreendimentos apoiados na região. 	<p>“É preciso pensar a integração dos projetos apoiados. Integração do local para o global, ou seja, da cidade para o território.” P3</p> <p>“A criação de uma rede de comércio entre empreendimentos apoiados é mais complexa. É um dos nossos desafios.” P4</p> <p>“Um salto na metodologia será a integração. Mas essa questão de desenvolvimento territorial tem que evoluir bastante. Não é possível você trabalhar em um território com quatro, cinco ou seis municípios fazendo a mesma atividade e esses gerentes não se falarem, esses prefeitos não se falarem”. P5</p> <p>“O DRS pode combinar muito bem uma rede de troca e cooperação que envolva mais de um município, um Estado ou uma região que, que tenham vocação econômica.” P7</p>
---	---

Quadro 32 – Análise de Conteúdo das Entrevistas – Núcleos de Sentido da Dimensão Territorial

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.5.1 Discussão dos Resultados - Dimensão Territorial

- **Categoria Soluções Endógenas (Análise e Discussão das Entrevistas)**

Na percepção geral dos participantes sobre a dimensão territorial, o aspecto soluções endógenas é bem avaliado, uma vez que representa a 2^a etapa da metodologia do BB. Nesta etapa, identificam-se nas localidades, as atividades produtivas que possam ser potencializadas pelo DRS. Esta preocupação faz parte das práticas de DRS do BB, desde o lançamento da sua estratégia (P2).

Também emana do conteúdo das entrevistas questões como: a necessidade de se respeitar e valorizar os saberes locais, o cuidado com a incorporação ou importação de tecnologias excludentes e a construção coletiva de alternativas para solucionar os problemas detectados.

- **Categoria Cultura (Análise e Discussão das Entrevistas)**

Para os entrevistados, a cultura compõe o plano de negócios DRS e pode ser traduzida em ações de proteção, valorização do patrimônio cultural da localidade, e apoio de atividades econômicas oriundas da indústria cultural (P2).

O aspecto cultural é apresentado como aquele que costura o tecido social, preserva a identidade e cultiva valores, criando em cada localidade uma experiência histórica que lhe é peculiar (P8). Mas vale ressaltar que, para um dos participantes, a cultura ainda é abordada de forma incipiente nos Planos de Negócios DRS (P8).

A superficialidade dada à cultura no DRS pode desperdiçar oportunidades de potencializar riquezas como o “folclore, as festas populares, a culinária, que são geradas pela cultura e não são contabilizadas, não estão no PIB” (P7). [Produto Interno Bruto]

Uma das preocupações apresentadas pelos entrevistados diz respeito aos impactos que a modernização tecnológica pode causar em alguns processos produtivos que são embebidos de valores e manifestações culturais. Para eles, a modernização de algumas atividades produtivas deverá ser conduzida por diretrizes antropológicas (P4; P5).

Por fim, outra inquietação manifestada é a de não se transformar os produtos culturais em commodities, ou seja, em mercadorias que possam ser manufaturadas e comercializadas aos milhares, perdendo a sua autoria artística (P7).

- **Categoria Integração Regional de Atividades Produtivas**

O aspecto integração regional foi o que provocou, ao longo das entrevistas, a maior verbalização, pois os formuladores da política de DRS do BB estão discutindo, neste momento, a ampliação do foco da metodologia visando à integração territorial de atividades produtivas. “Estamos discutindo e refletindo, aqui internamente, **se nós vamos mudar o eixo da nossa metodologia. [...] Aquele foco na atividade produtiva nós vamos ter que mudar, o nosso foco terá que ser o território**” (P3). Outro participante revela que a necessidade do foco territorial já existia desde a criação do DRS, porém foi desconsiderado, àquela época, pelo enorme esforço organizacional que seria necessário para sua execução (P1).

O BB pretende enriquecer a visão territorial por meio de um processo de integração dos diversos planos de negócios DRS locais, de uma mesma atividade produtiva, criando uma rede de transações econômicas. Para o BB, essa integração de empreendimentos possibilitará a criação de pólos de desenvolvimento nas mesorregiões, o que racionalizará custos, ao compartilhar estruturas de produção, beneficiamento, distribuição e comercialização.

Para um dos participantes da pesquisa, a iminente criação, pelo BB, de estruturas funcionais nas suas superintendências estaduais, focadas exclusivamente no DRS, possibilitará uma expansão nas ações de integração e o fomento aos pólos de desenvolvimento regionais (P5).

Um **desafio a ser trabalhado é à criação de uma rede de comercialização** entre empreendimentos apoiados, numa espécie de comércio justo entre eles. (P4). Segundo um participante, o BB está criando um selo para os produtos oriundos dos projetos de DRS, para

que os mesmos possam ser ofertados no Balcão Eletrônico de Agronegócios e no de Comércio Exterior (P2).

O BB firmou uma parceria com o Ministério do Trabalho visando o incentivo da economia solidária, pois a grande dificuldade a ser superada é potencializar processos produtivos por intermédio de uma ação solidária e articulada (P3). Isso é extremamente importante, pois, para um dos entrevistados, **“os empreendimentos não se conectam. Eles não se conectam por que eles não conseguem se perceber”** (P4). Conclui-se, ainda, que há muito que se avançar para conquistar o que se pretende, isto é, a “integração do local para o global, ou seja, da cidade para o território” (P3).

5.4.6 Quadro Resumo - Análise de Conteúdos das Entrevistas – Consideração das Dimensões do DRS na Estratégia do BB

A análise de conteúdo do *corpus* das entrevistas documentos possibilitou identificar – na percepção do grupo formulador da Estratégia de DRS do BB, que as Dimensões do DRS (SACHS, 2004) estão sendo parcialmente consideradas. No quadro abaixo é feita uma apresentação gráfica destes resultados. As Dimensões com categorias com menor consideração são: **Dimensão Econômica**: Custos e Receitas; **Dimensão Social**: Organização Social, Redes Sociais Inclusão Social; **Dimensão Ambiental**: Ecoeficiência, Gestão Ambiental. Na Dimensão Política: Governança e Liberdade; **Dimensão Territorial**: Integração de Cadeias. No quadro abaixo, as setas indicam a orientação da percepção: positiva – seta para cima e cor verde. Percepção negativa – seta para baixo e cor vermelha.

Dimensão Econômica Y1	Gestão Financeira ↑ ↓	Infra-Estrutura ↑ ↓	Custos ↑ ↓	Receitas ↑ ↓	Processos Produtivos ↑ ↓
Dimensão Social Y2	Organização Social ↑ ↓	Redes Sociais ↑ ↓	Inclusão Social ↑ ↓	Trabalho e Renda ↑ ↓	Educação ↑
Dimensão Ambiental Y3	Ecoeficiência ↑ ↓	Gestão Ambiental ↑ ↓		Regulamentação ↑ ↓	
Dimensão Política Y4	Governança Democrática ↑ ↓	Liberdade ↑ ↓		Participação ↑ ↓	
Dimensão Territorial Y5	Soluções Endógenas ↑	Cultura ↑ ↓		Integração de Cadeias ↑ ↓	

Quadro 33 – Resumo – Análise de Conteúdo da Percepção dos Formuladores da Estratégia de DRS do BB
Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode identificar, a partir do quadro acima, as Dimensões do DRS, na percepção do grupo formulador da estratégia do BB, não estão tendo um progresso simultâneo em todas as suas categorias de análise. Esta percepção aponta para um descompasso entre a teoria do BB para o DRS – documentos, e sua práxis concreta, em relação ao nível de consideração das Dimensões do DRS na Estratégia do BB.

5.5. Percepção dos Formuladores da Estratégia de DRS do BB, sobre as fragilidades da Estratégia que Restringem a Expansão das Dimensões do DRS (SACHS, 2004).

Um dos objetivos específicos deste trabalho foi o de identificar, na percepção dos formuladores da política de DRS do BB, de que maneira a alavancagem das Dimensões do DRS, nas iniciativas locais, vem sendo restringida por fragilidades metodológicas comuns a estes tipos de iniciativas. As categorias para a análise de conteúdo foram criadas a priori, com base na obra de Fischer (2002), na qual a autora aponta cinco fatores, associados diretamente à metodologia de operacionalização local de iniciativas de DRS.

5.5.1 Metodologia de Operacionalização – Necessidade de Aprimoramento

O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo, deste tópico, foi gerado pelas respostas às seguintes questões:

- Como você percebe a metodologia de operacionalização da estratégia de DRS do BB do DRS? Existe alguma fragilidade, ou alguma área carente de aprimoramento?

Abaixo, apresenta-se o quadro com os resultados desta análise de conteúdo:

Categoria	Unidades de Significação	Participante
Transmissão da Metodologia	• Focar mais nos territórios.	P3, P5
	• Aumentar a participação da Dimensão Ambiental no DRS.	P3
	• Viabilizar a apropriação do DRS pelas comunidades.	P4
	• Fazer modelagem de atuação do DRS nas áreas urbanas.	P4
	• Integrar cadeias produtivas, com atuação e visão sistêmica, a partir de cenários regionais, estaduais e nacionais.	P3, P5, P8
	• Alocar maiores investimentos do BB na gestão estadual da estratégia de DRS.	P5
	• Evitar substituir, com a iniciativa do BB, a organização social.	P6
Embasamento Conceitual	• Investir no desenvolvimento de competências dos funcionários do BB (falta de pessoal preparado nas agências, pouca visão ideológica, queimação de etapas da metodologia).	P4, P8
	• Resgatar a cultura de crédito dos funcionários do BB.	P8
	• Incluir na análise econômico-financeira maior foco nos aspectos sociais e ambientais.	P2
	• Ampliar participação dos parceiros nos treinamentos.	P5
Elaboração de Projetos de DRS a partir das Demandas Locais	• Conduzir, de forma mais participativa, a identificação da atividade	P2
	• Desenvolver mais de uma atividade produtiva nos locais.	P3, P4, P8
	• Aumentar o investimento na concertação institucional.	P1, P2, P4
	• Maior valorização do trabalho dos parceiros.	P4
	• Disponibilizar um maior apoio da assistência técnica do BB.	P5

	<ul style="list-style-type: none"> No limite, suprimir ou substituir a sistemática da construção do Diagnóstico DRS, por outras mais eficazes e participativas. 	P2, P8
Pactos para Execução dos Planos de Ação, após Mobilização Social	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar as etapas posteriores à elaboração do Plano de Negócios DRS. 	P3, P5
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o Plano de Negócios DRS de uma forma mais participativa. 	P8
	<ul style="list-style-type: none"> Suscitar ações catalisadoras da educação política. 	P3
	<ul style="list-style-type: none"> Delegar alçadas de análise para estados/locais. 	P5; P6
Avaliação e Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> Aperfeiçoar as métricas de análise de crédito, para negócios do tipo DRS. 	P6
	<ul style="list-style-type: none"> Criar indicadores de avaliação de impacto social, ambiental e cultural. 	P1
	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar se a práxis do DRS está de acordo com sua filosofia de trabalho. 	P8

Quadro 34 – Fatores que restritores à expansão das Dimensões do DRS nos projetos locais.

Fonte – Elaborado pelo autor.

O quadro acima revela a percepção dos formuladores da política de DRS do BB, quanto às fragilidades na metodologia operacional que estão restringindo a expansão das Dimensões do DRS, nas iniciativas locais: necessidade de aprimoramento do processo de concertação, de diversificação das atividades produtivas locais, de integração das cadeias produtivas e, por fim, de desenvolver novas competências para atuar com o DRS.

5.5.2 Estratégia de DRS do BB – Estado da Arte

O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo deste tópico foi gerado pelas respostas às seguintes questões:

- Qual o estado da arte da estratégia de DRS do BB (avanços/dificuldades/ limites) no BB?

Para se posicionarem sobre o estado da arte (realidade atual da estratégia de DRS do BB), os participantes usaram metáforas, tais como:

“Céu de brigadeiro, ou velejando de vento em popa” (P1).

“Momento crucial” (P1).

“Um bebezinho se aproximando da fase da puberdade” (P3).

“Momento riquíssimo” (P5).

“Um rito de passagem” (P5).

“Um avião pronto para decolar” (P6).

Logo, estas expressões revelam mudanças qualitativas e melhores condições estruturais para a implementação do DRS nos estados. Percebe-se no conteúdo das entrevistas que os três anos de vigência da estratégia de DRS possibilitaram o seu aperfeiçoamento, capacitando-a a novos desafios: “eu acho que houve um entendimento maior do que é o DRS.

De que é fundamental o envolvimento das comunidades, dos outros parceiros. Todos aqueles problemas, todas as dificuldades que nós tínhamos, a gente foi superando...” (P6).

Como contraponto a essas verbalizações mais otimistas e carregadas de emoção, aparecem no conteúdo das entrevistas extratos mais críticos, tais como:

- Temos que evoluir mais. (P1)
- O reconhecimento dos funcionários que trabalham com DRS tem que ser institucional. (P1)
- Ainda temos problemas graves, no nível de realização efetiva das ações propostas (P2).
- O momento atual representa a necessidade de um aprimoramento da metodologia, com o fortalecimento da organização social, da concertação e dos aspectos territoriais, com foco na integração das atividades produtivas. (P3)
- Temos necessidade de avançar na capacitação de nosso pessoal. (P5)
- Nosso gestor não tem, ainda, competências para trabalhar com a metodologia de DRS. (P7)
- O DRS precisa ser consagrado na cultura do BB. (P8)
- Precisa depender menos da liderança de alguns executivos do Banco (P8).

5.5.3 Estratégia de DRS do BB – Percepção do Alcance dos Objetivos

O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo deste tópico foi gerado pelas respostas às seguintes questões:

- Como você está percebendo estratégia de DRS do BB em relação ao alcance de seus objetivos?

De modo geral, os entrevistados revelaram que os objetivos do DRS foram alcançados, principalmente onde a metodologia foi bem conduzida. Os objetivos apresentados como sendo de alcance mais forte são:

- gerar trabalho e renda;
- promover o acesso ao crédito e bancarização;
- desenvolver atividades produtivas, agregando valor aos produtos e serviços;
- promover a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho, da produção e de consumo.

Entretanto, ainda é preciso realizar o objetivo de:

- estimular e aperfeiçoar a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo).

E há contradições quanto ao cumprimento do objetivo de:

- disseminar a cultura empreendedora.

Para um participante, o objetivo “disseminar a cultura empreendedora” está sendo alcançado (P2), mas para outro, isto ainda precisa ser perseguido (P5).

De qualquer forma, percebe-se que o atingir dos objetivos não ocorre de forma homogênea nos 1.050 planos de negócios que estão sendo executados no país:

“ - A gente vê coisas boas e ruins. Casos de sucesso e de insucesso” (P2)

“ - Então nós temos o alcance de objetivos em experiências muito desniveladas” (P7)

Então, outra faceta revelada é a correlação positiva entre organização social e alcance dos objetivos do DRS. Em função disso, alguns participantes enfatizaram a necessidade de atingir o objetivo de aperfeiçoar a capacidade de organização social (P5; P8).

Por fim, foi apresentado o atingimento de um objetivo indireto do DRS, que é a legitimação de um modelo de atuação negocial de banco público. (P2)

5.5.4 Estratégia de DRS do BB – Aprendizados

O *corpus* das entrevistas que possibilitou a análise de conteúdo deste tópico foi gerado pelas respostas às seguintes questões:

- Quais os aprendizados do BB com a estratégia de DRS em execução?

Os aprendizados adquiridos com a adoção da estratégia de DRS pelo BB são relatados a seguir. Eles foram hierarquizados por número de citações. E os que mais se destacam dizem respeito à ressignificação do sentido do trabalho, ao desenvolvimento de competências gerenciais e ao aumento da auto-estima dos bancários. Abaixo os treze aprendizes do BB com o DRS, na percepção dos formuladores da sua estratégia:

1. **Ressignificar o Sentido do Trabalho** - A estratégia de DRS ressignificou o sentido do trabalho dos funcionários do BB, principalmente nas agências onde o DRS está sendo implementado, repercutindo na forma como os funcionários são aceitos, reconhecidos e valorizados pelas lideranças comunitárias. (P4; P5; P6; P7; P8)
2. **Desenvolver Novas Competências Gerenciais** - O trabalho com o DRS está exigindo atitudes, habilidades e conhecimentos profissionais diferenciados, considerando-se os que eram requeridos do segmento gerencial do BB. (P1; P2; P4; P7)
3. **Resgatar a Auto-Estima e Motivar Equipes** - A estratégia de DRS acabou gerando um efeito indireto de resgate de auto-estima, de motivação e aumento do sentimento de pertença dos funcionários. (P4, P6; P7; P8)

4. **Fazer Concertação Interna** - Do mesmo jeito que o BB busca parceiros externos que possam somar esforços na construção local da estratégia de DRS, é preciso celebrar pactos e alianças internas no BB, entre as diversas Diretorias, inclusive suas empresas controladas ou coligadas. (P1)
5. **Modernizar o Estilo de Gestão** - O exercício da coordenação da equipe de trabalho do DRS exige uma postura participativa, democrática e flexível. Poderá contribuir com o aperfeiçoamento do estilo de gestão dos gerentes das agências do BB, com relação aos seus funcionários e ao seu próprio desempenho como negociador. (P1)
6. **Aprimorar Processos Internos** - A sistemática de transferências precisa ser revista, uma vez que não prevê um rito de transição entre o gerente que chega e aquele que sai, pois está causando descontinuidade gerencial nos projetos locais de DRS. (P1)
7. **Mitigar Riscos de Crédito** - Os créditos desembolsados para projetos apoiados pelo DRS, pela sua boa qualificação, têm uma menor inadimplência. (P2)
8. **Aplicar Recursos em Setores Excluídos da Indústria Bancária** - Houve um expressivo direcionamento da oferta de créditos para segmentos marginais da economia, como artesãos, agricultores familiares e pequenos empreendedores. (P2)
9. **Construir Novos Canais de Relacionamento** - As articulações do Banco com parceiros, em todos os níveis federativos, proporcionou o resgate ou o suscitar de relacionamento com diferentes atores da sociedade civil, da iniciativa privada, de governos, de órgãos de pesquisa, entidades de produtores e movimentos sociais. (P2)
10. **Mudar a Orientação Estratégica** - O BB aprendeu que é possível mudar sensivelmente a orientação e diretriz estratégica, inserindo explicitamente seu papel de fomento do desenvolvimento do país. (P3; P8)
11. **Quebrar Paradigmas Negociais** - A atuação do BB tem contribuindo para fidelização e atração de clientes e novas operações, em negociações com setores da iniciativa privada, governo e entidades da sociedade civil organizada. (P3)
12. **Quebrar de Paradigmas Funcionais** - Nas localidades onde foi implantado o DRS, a resposta e o comprometimento dos funcionários, superaram as expectativas. (P3)
13. **Descobrir Potencialidades** - A estratégia de DRS fez com que o gerente tivesse que sair da Agência, prospectar mercados, visitar lideranças e entidades, descobrir vocações e potencialidades que, muitas das vezes, passavam ao largo da porta da Agência. (P7)

5.5.5 Discussão – Fragilidades que Restringem a Expansão das Dimensões do DRS

A partir das questões sobre a necessidade de aprimoramento na metodologia, sobre o estado da arte da estratégia de DRS do BB, o alcance dos objetivos e os aprendizados obtidos, anteriormente discutidas, pode-se fazer uma análise de conteúdo mais detalhada sobre o que vem restringindo a expansão das Dimensões do DRS - nas iniciativas locais - em relação às fragilidades metodológicas comuns a estes tipos de iniciativas (FISCHER, 2002).

A análise do conteúdo revelou que as o fator que mais restringem a expansão das Dimensões é a transmissão da metodologia aos seus beneficiários: “Evitar substituir, com a iniciativa do BB, a organização social” P6. “Viabilizar a apropriação do DRS pelas comunidades” P4. Os outros fatores, conforme já discutido, vêm sendo equacionados na operacionalização local dos projetos, mesmo com necessidade de aprimoramento em um ou outro aspecto. Ainda foram relatadas percepções que revelam a necessidade de aprimorar o processo de organização social e gestão participativa, nas iniciativas locais de DRS, além da necessidade de se mensurar o impacto das iniciativas nas localidades, quanto às Dimensões Social, Ambiental, Política, Territorial e Econômica do DRS. Abaixo segue uma apresentação visual destes resultados. A seta para cima e cor verde representa uma boa percepção da consideração dos itens. A cor vermelha e seta para baixo revela uma percepção negativa da categoria pesquisada.

Categorias de Análise	Elaboração de Projetos de DRS a partir das Demandas Locais	Embasamento Conceitual Acerca do DRS	Processos de Avaliação E Monitoramento Corretivos	Transmissão da Metodologia de DRS aos Beneficiários	Pactos para Execução dos Planos de Ação, após Mobilização Social
	↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓	↓ ↓	↑ ↓

Quadro 35 - Apresentação Gráfica dos Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa, cujo objetivo é identificar de que maneira as Dimensões do DRS (Sachs, 2004) - Econômica, Social, Ambiental, Política e Territorial, estão sendo consideradas na Estratégia do BB, de fomento a iniciativas locais de DRS, foi elaborada a partir de uma premissa básica:

- a. A avaliação de Sachs (2004) sobre o modelo de desenvolvimento sustentável, que segundo o autor, só poderá ser considerado sustentável se houver o progresso simultâneo das suas cinco dimensões: econômica, social, ambiental, política e territorial.

Para caracterizar alguns dos itens comumente relacionados às Dimensões do DRS (Sachs, 2004), foram construídas categorias de análise a partir da discussão teórica. A pesquisa caracterizou dezenove itens, com as suas expressões, das Dimensões do DRS, conforme abaixo:

- Dimensão Econômica: Gestão Financeira; Infra-Estrutura; Custos; Receitas; Processos Produtivos.
- Dimensão Social: Organização Social; Redes Sociais; Inclusão Social e Qualidade de Vida; Trabalho e Renda; Educação.
- Dimensão Ambiental: Ecoeficiência; Gestão Ambiental; Regulamentação.
- Dimensão Política: Governança Democrática; Liberdade; Participação.
- Dimensão Territorial: Soluções Endógenas; Cultura; Integração Regional da Cadeia Produtiva

Certamente existirão outros itens que não foram descritos devido à multiplicidade e complexidade dos conhecimentos associados ao fenômeno pesquisado.

A estratégia para o DRS do BB foi lançada inicialmente nos estados do Norte e do Nordeste, em dezembro de 2003. Atualmente, a estratégia vem sendo estendida às demais regiões do País, inclusive periferias de grandes centros urbanos. As premissas que norteiam a estratégia para o desenvolvimento regional sustentável (DRS) do Banco do Brasil (BB) são:

Desenvolver, aperfeiçoar e consolidar a estratégia negocial que considere os aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais, promovendo articulações com os atores intervenientes diretos ou indiretos da atividade produtiva com visão de cadeia de valor, atuando de forma sinérgica e observando os padrões técnicos, de modo a:

- a. Implementar ações visando ao desenvolvimento sustentável e à inclusão social;
- b. Disponibilizar os capitais humano, social e financeiro do Banco para contribuir com o desenvolvimento do País;
- c. Promover maior participação no mercado de baixa renda e a ampliação da base de clientes;
- d. Gerar novas oportunidades de negócios;
- e. Contribuir para a fidelização de clientes e a perenização do Banco;
- f. Disseminar propostas relacionadas com a responsabilidade socioambiental em nível corporativo;
- g. Atuar em consonância com iniciativas e políticas governamentais;
- h. Minimizar riscos e maximizar resultados por meio de ações integradas (BB, 2006b, p.1).

Os objetivos da estratégia para o DRS, do BB, são:

Construir estratégias de negócios e procedimentos para otimizar a participação do Banco em soluções para o desenvolvimento sustentável, mediante ações específicas para diferentes potencialidades regionais, tais como:

- Ü Gerar trabalho e renda;
- Ü Promover o acesso ao crédito - bancarização;
- Ü Estimular e aperfeiçoar a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo);
- Ü Desenvolver atividades produtivas, agregando valor aos produtos e serviços;
- Ü Promover a inclusão social e a inserção das pessoas no mercado de trabalho, na produção e consumo;
- Ü Disseminar a cultura empreendedora (BB, 2006b, p.1-2).

Em cada localidade, os empreendimentos de desenvolvimento sustentável prospectados são potencializados, por meio de Planos de Negócios para o DRS, nos quais constam o que se pretende alcançar com a elaboração de objetivos, ações, metas, prazos, recursos, responsáveis e indicadores de avaliação.

Estes Planos de Negócios são executados por intermédio de uma rede de cooperação interorganizacional, mobilizada e articulada pelo BB, num processo de concertação institucional. Até abril/2007 houvera sido executados 1.261 Planos de Negócios DRS, em todo o país. A formulação das diretrizes e políticas coube à Vice-presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do BB. Já, a gestão e disseminação nacional da estratégia de DRS do BB é coordenada pela Gerência Executiva de Desenvolvimento Regional Sustentável, a qual é sediada em Brasília e está vinculada à presidência do Banco do Brasil.

A análise da orientação normativa e da percepção dos formuladores da estratégia de DRS do BB, sobre a maneira pela qual as Dimensões do DRS (SACHS, 2004), são consideradas na Estratégia do BB remete às seguintes conclusões:

Nos documentos pesquisados as Dimensões do DRS estão sendo bem consideradas na Estratégia de DRS do BB. Porém, quando este material é confrontado com a percepção dos formuladores da Estratégia de DRS do BB, em relação a esta mesma consideração, há uma dissonância cognitiva. A percepção dos entrevistados revela a dificuldade da consideração de algumas categorias e expressões de que se compõem as Dimensões do DRS, na Estratégia do BB. O pensamento dos estrategistas expõe as inconsistências entre o conhecimento tácito (prática) e explícito (norma). A ilustração abaixo revela estes diferentes níveis de consideração, lembrando que as setas para baixo representam um baixo nível de algum aspecto (expressões) das categorias das Dimensões:

Análise Conteúdo Documental						Análise Conteúdo Entrevistas				
Dimensão Econômica - Y1	Gestão Financeira	Infra-Estrutura	Custos	Receitas	Processos Produtivos	Gestão Financeira	Infra-Estrutura	Custos	Receitas	Processos Produtivos
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓
Dimensão Social - Y2	Organização Social	Redes Sociais	Inclusão Social	Trabalho e Renda	Educação	Organização Social	Redes Sociais	Inclusão Social	Trabalho e Renda	Educação
	↑	↑	↓	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↑
Dimensão Ambiental - Y3	Ecoeficiência		Gestão Ambiental	Regulamentação		Ecoeficiência	Gestão Ambiental	Regulamentação		
	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↓
Dimensão Política - Y4	Governança Democrática		Liberdade	Participação		Governança Democrática	Liberdade	Participação		
	↑	↑	↓	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↓
Dimensão Territorial - Y5	Soluções Endógenas		Cultura	Integração de Cadeias		Soluções Endógenas	Cultura	Integração de Cadeias		
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓

Quadro 36 – Diferentes níveis de consideração das Dimensões do DRS (Explícito e Tácito).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado da análise do conteúdo dos documentos, conjugado com a análise da percepção dos formuladores da Estratégia sinaliza que, das 19 categorias de análise, 9 são percebidas com uma maior consideração. As Dimensões melhor posicionadas no modelo de indução ao DRS do BB são a Econômica e a Territorial. As que revelaram estarem sendo pouco consideradas foram as Dimensões Ambiental, Política e Social. A figura abaixo ilustra estas conclusões sintéticas:

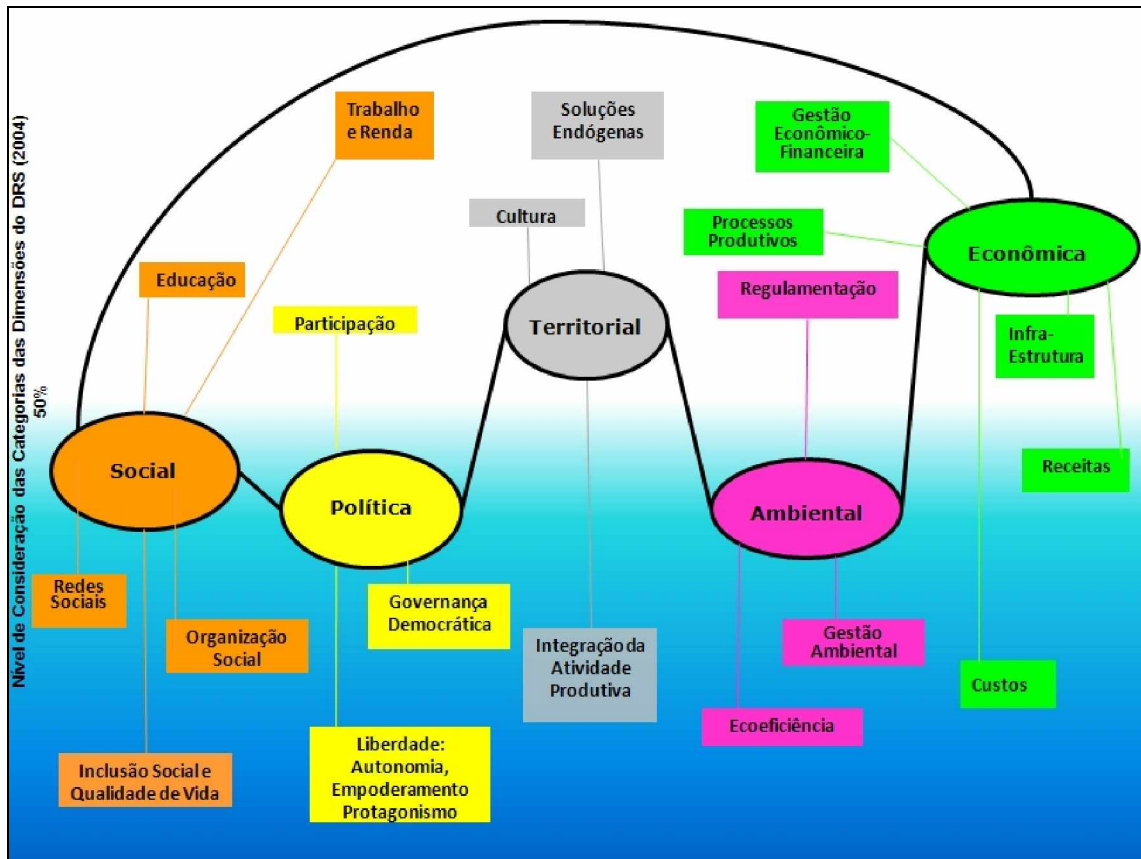


Figura 21 - Consideração das Dimensões do DRS na Estratégia do BB

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir serão apresentadas as conclusões com base na Figura acima apresentada:

Dimensão Econômica - Encontram maior nível de consideração, na Estratégia do BB de DRS, as categorias da Dimensão Econômica (SACHS, 2004) relacionadas à Gestão Financeira, Processos Produtivos e Infra-Estrutura. As categorias que encontram menor nível de consideração são relacionadas aos Custos e Receitas. Este menor nível de consideração é expresso na pouca diversificação do mix de produtos comercializados, na ausência de um maior investimento em beneficiamento, na falta de agregação de valor aos produtos, na ausência da criação de centrais de compras/comercialização e compartilhamento de estruturas

visando à racionalização de custos; e na ausência do dimensionamento da produção a partir das demandas do mercado.

Dimensão Social - Encontram maior nível de consideração, na Estratégia do BB de DRS, as categorias da Dimensão Social (SACHS, 2004) relacionadas ao Trabalho-Renda e Educação. As categorias que encontram menor nível de consideração são relacionadas às Redes Sociais, Organização Social e Inclusão Social. A organização social é tida como o vetor mais importante da sustentabilidade das iniciativas de DRS. Além disso, a organização social foi descrita, nesta pesquisa, como elemento estimulador de outras características, não menos importantes para a competitividade dos empreendimentos, tais como: formação de redes de cooperação, produção e comercialização; pressão por boas práticas de governança democrática e autonomia. Pelo que se conclui que uma maior participação dos itens da Dimensão Social, na estratégia de DRS do BB, poderá impactar positivamente o crescimento das Dimensões Econômica, Política e Territorial.

Dimensão Ambiental - Encontram maior nível de consideração, na Estratégia do BB de DRS, as categorias da Dimensão Ambiental (SACHS, 2004) relacionadas à Regulamentação Ambiental. As categorias que encontram menor nível de consideração são relacionadas à Ecoeficiência e à Gestão Ambiental.

Dimensão Política - Encontram maior nível de consideração, na Estratégia do BB de DRS, as categorias da Dimensão Política (SACHS, 2004) relacionadas à Participação. As categorias que encontram menor nível de consideração são relacionadas à Liberdade e Governança Democrática. A participação é estimulada pela dinâmica de funcionamento das Equipes de Trabalho DRS e pelos espaços de concertação institucional que a mobilização social provoca em torno dos objetivos do DRS.

Quanto à governança democrática, observa-se a articulação dos projetos de DRS junto aos poderes locais. Contudo, percebe-se que existem dificuldades na aplicação dos seus princípios na gestão das Equipes de Trabalho DRS, as quais podem ser ocasionadas por fatores como a baixa representatividade dos beneficiários dos projetos e até mesmo pela presença de posturas autocráticas evidenciadas nos membros das Equipes vinculados aos poderes locais. O item da Dimensão Política que encontra maior dificuldade em ser operacionalizado, embora conste na filosofia de trabalho do DRS, é a liberdade: protagonismo, autonomia e empoderamento. Trata-se de um aspecto importante para a continuidade político-gerencial dos projetos.

Dimensão Territorial - Encontram maior nível de consideração, na Estratégia do BB de DRS, as categorias da Dimensão Territorial (SACHS, 2004) relacionadas às Soluções

Endógenas e Cultura. As categorias que encontram menor nível de consideração são relacionadas à Integração das Cadeias Produtivas. Constatou-se que os projetos não se conectam. Os atores não se juntam, nem para criar melhores condições de produção, aquisição de matérias-primas, nem para comercialização. O foco excessivo na identificação de uma atividade produtiva para ser potencializada, pode ter gerado um comportamento perverso, ao incentivarem-se as monoculturas ou o localismo, que turva a visão regional da cadeia de valor da atividade produtiva. As localidades que trabalham com uma única atividade produtiva, estão expostas a maiores riscos do que aqueles que têm uma maior diversidade. Outra conclusão é que, não foram institucionalizados espaços para o fomento das transações econômicas solidárias entre os próprios empreendimentos de DRS, tampouco entre os empreendimentos e o mercado.

Em relação à identificação, na percepção dos formuladores da política de DRS do BB, da maneira pela qual a alavancagem das Dimensões do DRS, nas iniciativas locais, vem sendo restringida por fragilidades metodológicas comuns a estes tipos de iniciativas (FISCHER, 2002), pode-se inferir que: O BB concebeu uma tecnologia de intervenção própria superando **modismos e mimetismos** a que estes processos estão sujeitos (FISCHER, 2002). A sua construção baseou-se em pesquisas sobre as trajetórias das experiências em DRS realizadas por várias instituições no país, além da história dos projetos de desenvolvimento comunitário do próprio BB. Quanto ao aspecto da **superficialidade na análise dos problemas**, outra característica dos fatores restritivos à expansão das Dimensões do DRS (FISCHER, 2002), a metodologia de operacionalização do DRS é dotada de um sistema complexo de identificação dos problemas (Diagnóstico) e levantamento das propostas de soluções (Planos de Negócios) para estimular a atividade produtiva. O Diagnóstico e Plano de Negócios DRS que o BB executa em parceria com atores locais são ferramentas de planejamento participativo que permitem uma radiografia detalhada dos problemas locais, além de gerar indicativos de ações necessárias para a sustentabilidade da atividade produtiva.

A criação de novas institucionalidades de DRS nas localidades, por intermédio das Equipes de Trabalho que funcionam estimuladas por pactos de cooperação entre as instituições e que se responsabilizam pela execução das ações locais, também supera um outro componente restritivo à expansão das Dimensões do DRS: **atribuir à mobilização bem mais do que ela pode fazer** (FISCHER, 2002). As Equipes de Trabalho acabam por promover um projeto coletivo de cooperação entre os atores sociais, os agentes produtivos e as instituições públicas atuantes na região.

A metodologia de intervenção em DRS do BB vem superando o **desgaste conceitual**, pois estimula ações educativas para o desenvolvimento de competências em DRS. Da análise de conteúdo conclui-se que estas ações estão presentes nas várias etapas da estratégia de DRS, atingindo tanto o público interno do BB como os parceiros mobilizados nas Equipes de Trabalho. Os conceitos de DRS disseminados nestas ações são consistentes, ao confrontá-los com os conceitos teóricos da área. Outra restrição à expansão das Dimensões do DRS são os consensos vazios e desgastes dos métodos participativos, os quais não conseguem estruturar os debates em **propostas concretas**. A metodologia do BB vem superando esta restrição com a elaboração dos Planos de Negócios DRS, executados por uma rede cooperação, suscitada pela mobilização de diversos atores sociais, chamada de Equipe de Trabalho DRS.

No que diz respeito ao risco da **construção externa** das iniciativas de DRS, o BB vem superando esta restrição por meio da dinâmica de funcionamento da Equipe de Trabalho DRS, com individualização/customização do processo de intervenção local, a partir das identidades e características culturais, geográficas, políticas, ambientais, sociais e econômicas de cada localidade onde os projetos são concebidos e executados.

Quanto às **estruturas de interesse** das instituições promotoras de DRS que, adotam metodologias que se sobrepõe aos resultados e criam dependência nas comunidades apoiadas, percebe-se que o BB vem encontrando dificuldades na superação deste fator restritivo. Será necessário um maior investimento na autonomia e no empoderamento das lideranças. Conclui-se que estas lideranças comunitárias não se percebem como autores e atores da história e de seu próprio fazer em DRS.

Constatou-se também que as próprias Equipes de Trabalho privilegiam a participação de membros oriundos de segmentos técnicos das instituições parceiras, valorizando o saber especializado, em detrimento das lideranças comunitárias. Além disto, a estrutura operacional da metodologia de DRS do BB é complexa e exige conhecimentos técnicos que, muitas das vezes, o nível de qualificação das lideranças comunitárias não dá conta, dificultando, portanto, a incorporação do processo de trabalho pelos líderes comunitários. Por conseguinte, se houver descontinuidade política e/ou administrativa, este fator será agravado devido à falta de capacitação das lideranças para assumirem seu próprio porvir.

Outros fatores que atuam indiretamente no agravamento deste componente são: a baixa organização social dos empreendimentos apoiados e a falta de governança democrática das instituições e poderes locais. Além destes, identifica-se, de forma paradoxal, o processo de concertação institucional que, pode provocar uma distorção cognitiva nas lideranças comunitárias, a de serem beneficiários passivos das ações que serão executadas por uma rede

de instituições. Logo, percebe-se que será necessário um maior investimento na educação política e na representatividade das lideranças comunitárias que compõe as Equipes de Trabalho DRS, assim como na adaptação da linguagem e simplificação da metodologia de DRS do BB, sem comprometer a análise aprofundada dos problemas locais, e com o aprimoramento da participação, governança democrática, autonomia, empoderamento e protagonismo dos grupos beneficiários.

Atualmente, identifica-se que a metodologia de indução ao DRS do BB atravessa uma fase de mutações, buscando um maior enfoque no fortalecimento da organização social e na diversificação das atividades produtivas apoiadas nas localidades. Além destes observa-se o investimento numa maior eficácia do processo de concertação institucional, na mudança de foco (do regional para o territorial), na integração das atividades produtivas apoiadas num determinado território e no reforço da Dimensão Ambiental.

Conclui-se que a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável do BB vem considerando parcialmente as cinco Dimensões do DRS: Econômica, Social, Ambiental, Política e Territorial (SACHS, 2004). As Dimensões mais consideradas, na percepção dos formuladores da estratégia de DRS do BB, são a Econômica: Categoria: Gestão Econômico-Financeira, Infra-estrutura e Processos Produtivos; a Territorial – Categorias: Cultura e Soluções Endógenas. As Dimensões Política, Ambiental e Social apresentam categorias de análise com boa consideração: na Dimensão Política: Participação; na Dimensão Social: Educação; na Dimensão Ambiental: Regulamentação.

As categorias descritas pelos formuladores da Estratégia de DRS do BB como mais necessitadas de alavancagem são: na Dimensão Econômica - Receitas e Custos. Na Dimensão Ambiental – Ecoeficiência e Gestão Ambiental. Na Dimensão Territorial - Integração da Atividade Produtiva. Na Dimensão Social - Redes Sociais, Organização Social e Inclusão Social.

Assim sendo, considera-se atingido o objetivo deste trabalho de identificar de que maneira as Dimensões do DRS estão sendo consideradas na Estratégia de DRS do BB.

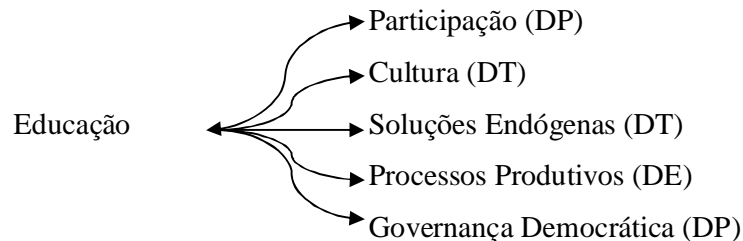
A seguir apresentam-se **as contribuições** da pesquisa, **limitações** e as **recomendações**.

Uma das contribuições desta pesquisa foi à verificação - a partir da análise das entrevistas, da existência de uma teia de relações entre categorias de diferentes Dimensões do DRS. No marco teórico do trabalho aspecto teórico já tinha sido apontado.

As imbricações, associações e vinculações entre alguns itens das Dimensões Social, Econômica, Territorial, Política e Ambiental, constituem-se numa matriz de interações.

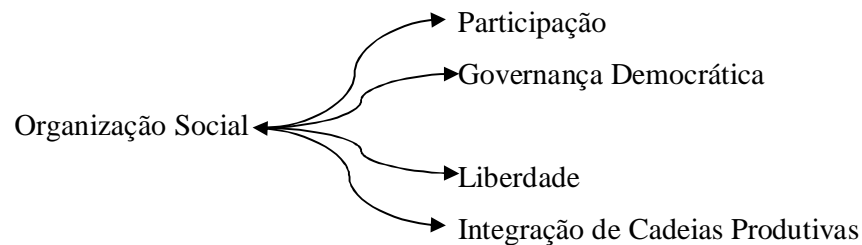
Apresentam-se a seguir estas conexões que estruturam a teia de relacionamentos e/ou matriz de interações:

Vínculos com a Categoria Educação - A educação formal e/ou informal acaba por influenciar e ser influenciada pelos processos participativos suscitados nos fóruns, equipes e comitês além e na dinâmica da concertação. Ou seja, o fazer e agir coletivo mobiliza a comunidade a uma práxis pedagógica diferenciada em processos de educação popular. A cultura encontra terreno fecundo ao seu resgate e valorização na ação educativa. O respeito e incorporação das soluções endógenas, por meio do enriquecimento dos projetos com os saberes locais, contribuem com a sua preservação, geração, acumulação e transmissão – atos educativos na sua essência. O aprimoramento dos processos produtivos está associado à capacitação profissional e transmissão de ciência e tecnologia. Por fim a educação, como ato político que é, influencia e sofre influência da governança local. Esta teia de relacionamento pode ser ilustrada conforme abaixo:

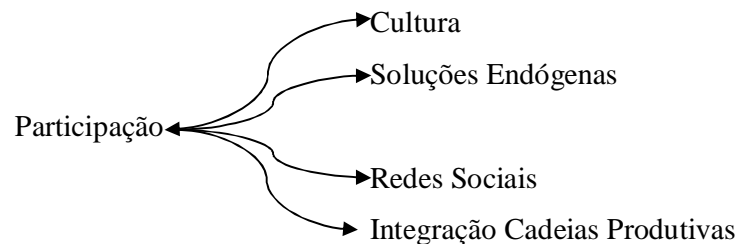


Vínculos com a Categoria Organização Social - A pesquisa revela que a organização social é estimulada nos processos participativos mobilizados pelo DRS. Revela ainda, que a qualidade da concertação institucional é impactada diretamente pela organização social da localidade. Observa-se que a governança democrática é uma conquista/exigência dos espaços coletivos de pressão e participação, deflagrados por meio da organização social. Uma amadurecida organização social reivindica práticas de boa governança democrática dos projetos de DRS, sob pena dos mesmos não serem encampados pelos grupos. Associado à organização social está a liberdade: protagonismo, autonomia e o empoderamento dos grupos. O nível de organização social é estimulado e recebe estímulos dos temas acima descritos.

Um outro vínculo é o da integração das cadeias produtivas dos territórios à organização social existente. As práticas de integração, com compartilhamento de recursos, estruturas e objetivos, requerem um certo nível de organização das partes interessadas. Este aprendizado fortalece a organização social dos atores envolvidos nas negociações. Esta teia de relacionamento pode ser ilustrada conforme abaixo:

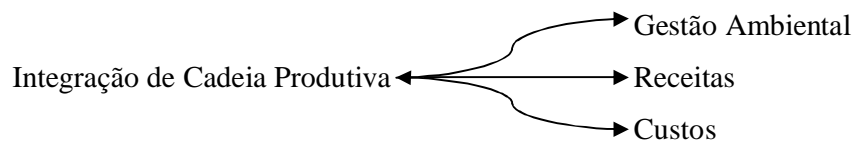


Vínculos com a Categoria Organização Participação - A pesquisa revela que a participação é estimulada por meio do resgate e valorização dos valores culturais das localidades. Já, a busca de soluções locais (endógenas) para alavancar a sustentabilidade das localidades, suscita e estimula processos participativos. As redes sociais também são experiências, canais e *lócus* privilegiados de participação. O processo de integração das cadeias produtivas é um espaço fecundo para o desenvolvimento de práticas participativas, devido à natureza de funcionamento das redes sociais de cooperação.

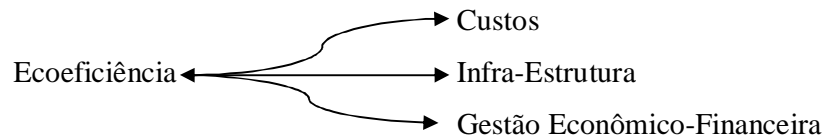


Vínculos com a Categoria Integração da Cadeia Produtiva - Na percepção dos participantes da pesquisa, a Integração vincula-se à gestão ambiental. Ressalte-se, que o fortalecimento da cadeia produtiva, por meio da integração, não pode ocorrer em detrimento

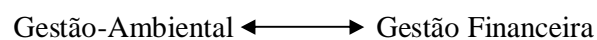
do impacto sobre os territórios que a potencialização da cadeia produtiva causará. A gestão ambiental (educação, manejo, impacto ambiental) atua sobre a integração como um elemento restritivo à expansão desordenada/predatória dos empreendimentos sobre as localidades que se situam na sua jurisdição. Os custos e receitas dos projetos de DRS podem ser reduzidos e ampliados, respectivamente, por intermédio da integração dos elos da cadeia produtiva criando oportunidades de compras e vendas coletivas, bem como do compartilhamento de infra-estruturas de produção/beneficiamento e distribuição.



Vínculos com a Categoria Ecoeficiência - Na percepção dos participantes da pesquisa, a Ecoeficiência com suas práticas de redução, reciclagem e reutilização de recursos dos processos produtivos, acaba por reduzir os custos de produção. Um outro vínculo se dá com as infra-estruturas de produção que demandam por maior ecoeficiência, tratamento dos resíduos, redução na emissão de poluentes e de matrizes energéticas não-renováveis, além do controle do impacto das infra-estruturas de produção no meio-ambiente: solos, água, fauna, flora, e ar. A viabilidade econômico-financeira do empreendimento é ampliada pelo aproveitamento racional dos recursos.



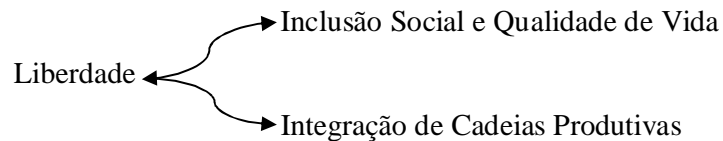
Vínculos com a Categoria Gestão Ambiental - Na percepção dos participantes gestão financeira poderá ser comprometida, se não forem levados em consideração os aspectos da gestão ambiental, como o manejo eficaz dos recursos e tecnologias e a redução do impacto ambiental. A linha de produção está exposta a riscos ambientais que, precisam ser mitigados para não pôr em risco o próprio empreendimento.



Vínculos com a Categoria Redes Sociais - Na percepção dos participantes os canais de participação entre atores de uma determinada cadeia produtiva, visando à integração de seus processos produtivos, contribui com a geração de redes sociais, as quais estimulam a ética da confiança e cooperação entre agentes sócio-econômicos.

Redes Sociais ←————→ Integração de Cadeias Produtivas

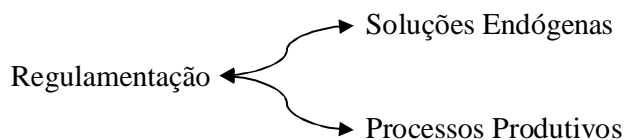
Vínculos com a Categoria Liberdade - Na percepção dos participantes esta categoria associa-se à inclusão social e qualidade de vida. Sem inclusão social e impactos positivos nos indicadores de qualidade de vida das localidades, não se pode conceber que está havendo um efetivo desenvolvimento, como expansão das liberdades. A autonomia e empoderamento dos empreendimentos passam também por uma visão sistêmica, articulada e de parceira/alianças entre os mesmos – fomentada nos processos de integração.



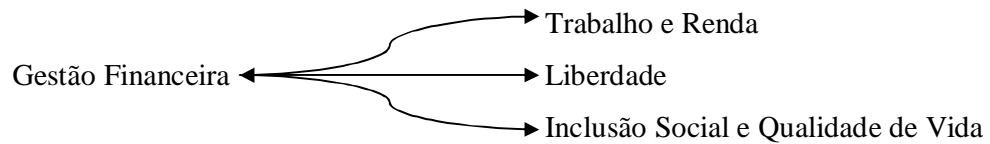
Vínculos com a Categoria Governança Democrática - A pesquisa revela que a condução dos processos produtivos do DRS exige planejamento participativo e eficaz gestão pública.

Governança Democrática ←————→ Processos Produtivos

Vínculos com a Categoria Regulamentação - A pesquisa identifica que as soluções endógenas, originárias de saberes locais, não estão desobrigadas de se pautarem pela regulamentação ambiental. A mesma lógica vale para os processos produtivos da atividade.



Vínculos com a Categoria Gestão Financeira - A pesquisa identifica que a viabilidade econômico-financeira de projetos de DRS está associada à geração de trabalho e renda. Caso contrário, seriam modelos concentradores e excludentes de mão-de-obra, o que não se configura numa proposta de DRS. Por outro lado, os projetos de DRS estão inseridos numa lógica de mercado. Por isto, deve-se observar a racionalidade econômica na condução dos negócios empresariais. Também foi apresentado um vínculo entre a viabilidade econômica dos empreendimentos e a liberdade das populações beneficiárias, uma vez que a viabilidade financeira contribui com a autonomia dos projetos. Um dos resultados da viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos são a inclusão social e qualidade de vida das populações atingidas pelos projetos.



Percebe-se que, sete das dezenove categorias das Dimensões do DRS (SACHS, 2004) são heurísticas ao DRS. Elas constituem-se pontos de conexão sináptica, unindo as Dimensões num sistema articulado e sinérgico. As sete categorias Participação, Integração, Educação, Gestão-Financeira, Soluções Endógenas, Ecoeficiência e Organização Social.

Assim sendo, o investimento na melhoria das expressões concretas destas categorias, poderá alavancar o modelo pentadimensional do DRS, sensibilizando-o positivamente, visto suas inter-relações sistêmicas, conforme ilustração apresentada a seguir:

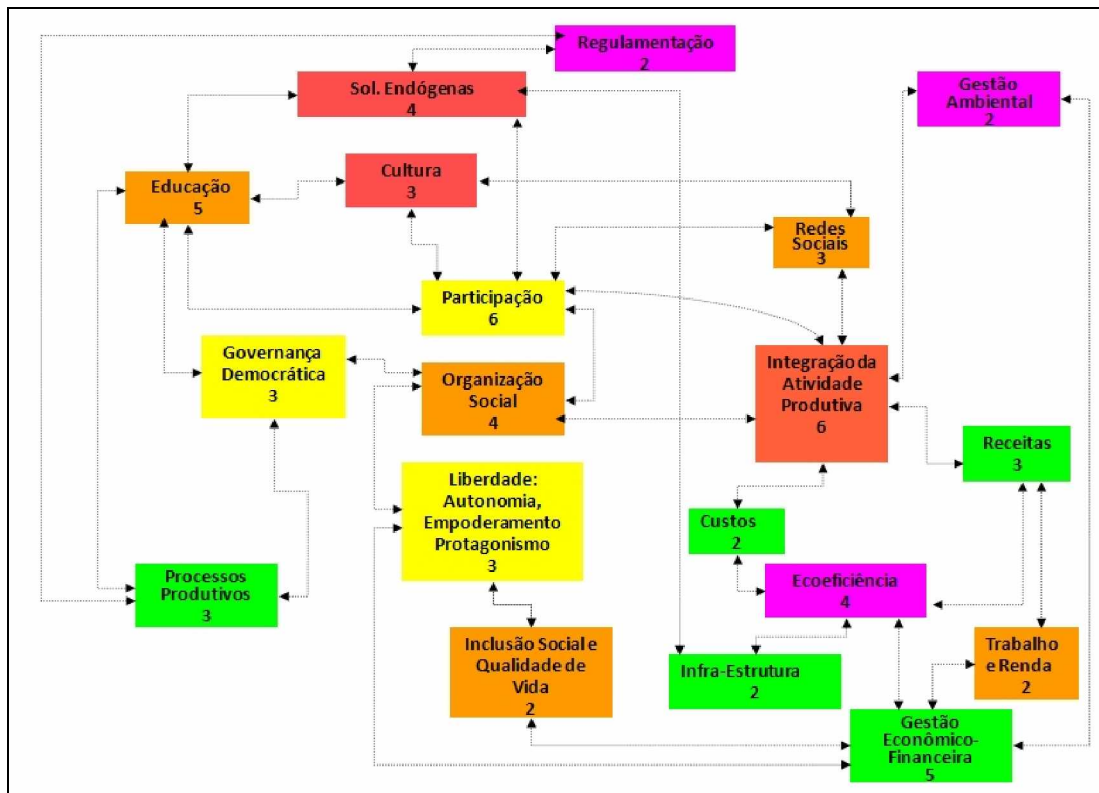


Figura 22 – Mapa de Relacionamento entre Itens de Diferentes Categorias Dimensões do DRS

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 22 estão descritas as Categorias das cinco Dimensões do DRS. As categorias de cores verdes correspondem à Dimensão Econômica. As de cores amarelas correspondem à Dimensão Política. As de cores vermelhas correspondem à Dimensão Territorial. As de cores laranja correspondem à Dimensão Social. As de cores violeta correspondem à Dimensão Ambiental. No sistema está representada a teia de relacionamentos. Os números, apostos abaixo dos títulos, representam a quantidade de relacionamentos. As Categorias com maior teia de relacionamentos são:

Integração e Participação

-> 6 relacionamentos

Gestão Financeira e Educação -> 5 relacionamentos
 Soluções Endógenas, Organização Social e Ecoeficiência -> 4 relacionamentos

Esta pesquisa também pode ter contribuído com a elaboração um modelo de estudo de metodologias de indução ao DRS, com foco na avaliação de processos e ênfase na presença das Dimensões do DRS (Sachs, 2004). Um outro achado da pesquisa foi a possível existências de uma meta-dimensão – a Sócio-Política, suscitada pelo enlace sistêmico e sinérgico entre os componentes da Dimensão Política (DP) e os da Dimensão Social (DS). Por exemplo, pode-se intuir que quando existe uma boa Governança Democrática na dinâmica dos projetos locais de DRS, estimula-se a uma mais efetiva Organização Social – item da Dimensão Social. Outra contribuição que pode ser citada é a caracterização, de forma mais evidente, dos itens que compõem as Dimensões do DRS (SACHS, 2004). Por fim, as expressões dos dezenove itens das Dimensões do DRS, descritas no tópico 4.3.3 poderão se tornar úteis à elaboração de instrumentos de pesquisa e/ou de avaliação.

Esta **pesquisa encontrou algumas limitações**, tais como a ausência de levantamento de dados junto aos atores locais dos projetos de DRS. Outro elemento dificultador é oriundo da abrangência e complexidade da teia de significados que compõem os itens pesquisados nas Dimensões do DRS, o que pode ter gerado um viés na coleta e interpretação dos dados. Somase a este, a categorização das Dimensões do DRS em dezenove itens (ou categorias) de análise. Alguns destes itens poderão ter sido incluídos indevidamente. Por fim, a própria proposta deste trabalho é muito abrangente o que pode ter dificultado o foco, objetividade e uma maior ênfase em aspectos mais específicos do DRS.

Para futuros estudos são apresentadas as seguintes propostas:

- a) Mensurar o nível de exposição aos fatores de impactos restritivos aos processos de DRS, nas localidades onde estão sendo executados, utilizando como parâmetros, os dez fatores de Fischer (2002) e os treze fatores de Zapatta (2006b).
- b) Avaliar o impacto de projetos de DRS nos indicadores sócio-político-ambiental-territorial e econômico das localidades.
- c) Analisar os dificultadores/potencializadores de práticas de organização social, redes sociais, governança democrática, liberdade e participação nos projetos de DRS.
- d) Caracterizar o perfil dos atores que atuam na gestão social dos projetos de DRS.
- e) Identificar o papel dos poderes locais no fomento a iniciativas de DRS.

- f) Verificar a presença de outras Dimensões, nos projetos locais de DRS, diferentes daqueles propostos por Sachs (2004).
- g) Construir metodologias de aferição da viabilidade econômico-financeira, específica para análise de crédito dos projetos de DRS.

A título de **recomendações**, à Organização pesquisada, sugere-se:

1. Diversificar a linha de produção e o número de atividades produtivas apoiadas nas localidades, evitando-se a expansão de monoculturas.
2. Fortalecer a organização social das associações e cooperativas beneficiárias dos projetos apoiados, favorecendo a sua autonomia e gestão da metodologia de DRS.
3. Aprimorar a governança democrática na condução das Equipes de Trabalho DRS e junto aos projetos apoiados, oportunizando ações de educação política e reduzindo os riscos de descontinuidade político-gerencial.
4. Reforçar ações na dimensão ambiental, ampliando a discussão e incorporação das práticas de gestão ambiental e ecoeficiência.
5. Promover a integração das cadeias produtivas apoiadas, favorecendo a estruturação de mercados e a formação de redes econômicas.
6. Ampliar as ações de desenvolvimento de competências dos funcionários do BB e dos parceiros mobilizados para atuação conjunta no DRS.
7. Redesenhar o processo de transferência dos Gerentes de Agências que coordenem Equipes de Trabalho DRS, instituindo-se um rito de transição.
8. Simplificar e agilizar a metodologia de DRS, sem prejuízo da qualidade, favorecendo a sua incorporação/implementação pelas comunidades apoiadas.
9. Prover uma maior valorização do trabalho dos parceiros locais, por meio da concertação institucional em torno do DRS.
10. Oportunizar novas linhas de crédito produtivo, além de uma metodologia diferenciada para análise desta tipologia de crédito, quando associada a empreendimentos de DRS.
11. Fomentar a economia solidária e feiras de comercialização de produtos gerados nos projetos de DRS.
12. Incentivar, apoiar e capacitar as lideranças comunitárias para o empreendedorismo e para um melhor posicionamento quanto às questões de gênero.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José. M. G. Desenvolvimento ecologicamente auto-sustentável: conceitos princípios e implicações. **Revista Humanidades**, n. 38, 1994. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/publicacoes/estnottec/tema11/pdf/002463.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2006.

AMAZONAS, M. C. Desenvolvimento sustentável e economia ecológica. In: NOBRE, M.; AMAZONAS, M. C. (Org.). **Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: IBAMA, 2002.

ARINOS, A. M. F. **História do Banco do Brasil: história financeira do Brasil desde 1808 até 1951**. Rio de Janeiro: AGGS, 1979.

ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. **Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

AUSTIN, D. et al. O mecanismo de desenvolvimento limpo e o financiamento do desenvolvimento sustentável no Brasil. **IPEA - Texto para Discussão**, Rio de Janeiro, v. 761, set. 2000.

BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n.2, p. 14-24, abr./jun. 1992.

BB. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília, 2007a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/drs/index.jsp>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

_____. **Relatório Anual 2005**. Brasília, 2007b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ra05/ra/RelComFuncionarios.jsp>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

_____. **Responsabilidade Socioambiental**. Brasília, 2007c. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/rsa/PactosCertificacoes.jsp>>. Acesso em: 13 jan. 2007.

_____. **Relatório Anual 2006**. Brasília, 2007d. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ra05/ra/RelComFuncionarios.jsp>>. Acesso em: 27 fev. 2007.

_____. **Boletim DRS**. Brasília, n.10, dez. 2006a. Disponível na Intranet BB em: <<http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/obb/rte/rs>>. Acesso em: 19 jan. 2007.

_____. **Estratégia para o desenvolvimento sustentável**. Brasília, dez 2006b. Disponível no Livro de Informações Codificadas – LIC, Capítulo 141. Disponível pela Intranet BB em <<http://intranet.bb.com.br>>. Acesso em: 09 nov. 2006.

_____. **Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável – Roteiro do Participante**. Brasília: UniBB, 2006c.

_____. **Curso Gestão Estadual do DRS – Roteiro do Participante**. Brasília: UniBB, 2006d.

_____. **Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável - Guia da Agência**. Brasília: UniBB, 2006e.

_____. **Estrutura Organizacional da Gerência de DRS**. Brasília, dez 2006f. Disponível no Livro de Informações Codificadas – LIC, Endereço 155-2-43-1. Disponível pela Intranet BB em <<http://intranet.bb.com.br>>. Acesso em: 09 nov. 2006.

_____. **Apresentação da Estratégia de DRS do BB**. Brasília, 2006g. Disponível na página da Diretoria de Distribuição, em <<http://intranet.bb.com.br>>. Acesso em: 09 nov. 2006.

_____. Desenvolvimento Regional Sustentável. **Cadernos de Profissionalização**, Brasília: UniBB, v. 30, n.4, p. 3, jan. 2005.

_____. **Relatório Anual 1987**. Brasília: BB, 1988.

_____. O Banco do Brasil Hoje. **Boletim Interno de Pessoal**. Brasília, n. 220, jul. 1986.

BANCO MUNDIAL. **Informe sobre o Desenvolvimento Mundial**. Washington, 1991.

BANDEIRA, P. S. Algumas hipóteses sobre as causas das diferenças regionais quanto ao capital social no Rio Grande do Sul. In: CORREA, S. M. S. (Org.). **Capital social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2001. p. 15-60.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 1977

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

BASTOS, A. V. B, et al. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; _____. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.65-80.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BENDOR, J.; HAMMOND, T H. Rethinking Allison's Models. **The American Political Science Review**. v. 86, n. 2, p. 301-322, Jun. 1992.

BENI, M. C. Como certificar o turismo sustentável? **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 37, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37ebeni.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2006.

BRASIL, Ministério do Planejamento. **Planejamento plurianual (PPA) 2004-2007**. Brasília. 2006a. Disponível em: <http://www.planobrasil.gov.br/PL_revisado.htm>. Acesso em: 22 abr. 2006.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21**. Brasília, 2006b. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=597>>. Acesso em: 26 mar. 2006.

_____. **Carta da Terra**. Brasília, 2006-c. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/carta_terra.doc>. Acesso em: 26 mar. 2006.

BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia. **Painel intergovernamental sobre mudanças no clima**. Brasília, 2007 Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/17685.html>> Acesso em: 27 maio. 2007.

BRASIL, Ministério da Integração Nacional. **PROMESO** - Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Sub-Regionais. Brasília: Gráfica Nacional, 2006d.

BRUSEKE, F. J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e natureza**: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 1995.

BUARQUE, C. Nordeste quinhentos anos de descobertas. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; SACHS, I. (Org.). **Brasil um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**: metodologia de planejamento. 3.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

BUSS, P. M.; RAMOS, C. L. Desenvolvimento local e agenda 21: desafio da cidadania. In: SPITZ, A.; PEITER, G. (Coord.). **Cadernos da Oficina Social**. Vol. 3. Rio de Janeiro: Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 2000, p. 67-97.

CAMARGO, A. L. B. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2003.

CAPRA, F. **A teia da vida**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O Enfoque em sistemas produtivos e inovações locais. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p.61-76.

CÉSAR, B. T.; BANDEIRA, P. S. (Coord.). **Desenvolvimento regional, cultura política e capital social**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

CHANLAT, J.F. **O Indivíduo na organização dimensões esquecidas**. Vol I, São Paulo: Atlas, 1996.

CMMAD - Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Relatório Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 312 p.

CORREA, S. M. S. **Capital social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003.

COSTANZA, R. Economia ecológica: uma agenda de pesquisa. In: MAY, P. H.; SÊROA, R. M. (Org.). **Valorando a natureza: análise econômica para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 111-143.

DALLABRIDA, V. R.; SIEDENBERG, D. R.; FERNÁNDEZ, V. R. Desenvolvimento territorial: uma revisão teórica na perspectiva da territorialização do desenvolvimento. In: RAMOS, M. P.; WITTMANN, M. L. (Org.). **Desenvolvimento regional: capital social, redes e planejamento**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2004, p.101-133.

FIDALGO, F.; MACHADO, L. (Ed.). **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução à uma agenda. In: _____. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p.12-32.

_____. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador da Bahia, cidade puzzle. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 254-269.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

FRANCO, A. Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável. In: SPITZ, A.; PEITER G. (Coord.). **Cadernos da Oficina Social**. Vol. 3. Rio de Janeiro: Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 2000.

_____. **Capital Social e Desenvolvimento local**. 2005. Disponível em: <http://www.aed.org.br/v2/artigos/conteudo.php?id=638_0_137_0_M>. Acesso em: 03 abr. 2006.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez, 1993.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. In: **Revista de Planejamento e Políticas Públicas**. Rio de Janeiro, n. 21, p. 212-258, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2006.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001a.

_____. Quando o futuro chegar. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; SACHS I. (Org.). **Brasil, um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001b.

_____. Os desafios da nova geração. In: **Revista de Economia Política**, vol. 24, n.4, p.483-485, out-dez. 2004.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEORGE, A. L.; BENNETT A. **Case Studies and Theory Development in Social Sciences**. Cambridge: MIT Press, 2005.

GIANSANTI, R. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atual, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, R. A análise de discurso. In: GASKELL, G.; BAUER, M. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GUIMARÃES, R. P. A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento. In: VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ, N. **O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil**. São Paulo: Perseu Abramo, 2004.

GUIMARÃES, T.A.; BRUNO-FARIA M. F.; BRANDÃO H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO,L. (Colab.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.216-230

HADDAD, P. R. A Agenda 21 brasileira: do Rio a Johannesburgo. In: LEITE, A.D.; Velloso, J. P. R. (Org.). **O novo governo e os desafios do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

INOJOSA, R. M. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n.2, p. 35-48, mar./abr. 1998.

INSTITUTO CIDADANIA. **Projeto política nacional de apoio ao desenvolvimento local**. São Paulo, 2006.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, cap. 6.

JUNG, N. L. **As mudanças no Banco do Brasil na década de 1990: identificação, causas e conseqüências**. 2004. 178 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2005, p. 130-155.

KRUTMAN, H. M. **Fatores críticos no êxito da gestão de projetos de desenvolvimento local integrado e sustentável (DLIS)**. 2004. 141 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

LEITE, J. B. D. **Relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira: a experiência no Banco do Brasil**. 2006. 235 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

LÉLÉ, S. M. Sustainable Development: A Critical Review, **World Development**, Vol. 19, Nº 6, p. 607-621, 1991.

LESTIENNE, B. **Rio +10: II cúpula mundial sobre o desenvolvimento sustentável**. 2002. Disponível em: <http://www.lainsignia.org/2002/octubre/ecol_002.htm>. Acesso em: 26 mar. 2006.

LOIOLA, E.; NÉRIS J. S.; BASTOS A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processo individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Colab.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.114-135

LUSTOSA, P. H. Avaliação da indução de desenvolvimento local sustentável: uma proposta de metodologia. In: FISCHER T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p.12-32.

MANCE, E. A. **Redes de colaboração solidária: aspectos econômicos-filosóficos, complexidade e libertação**. Petrópolis: Vozes, 2002a.

_____. **Economia solidária em redes no Brasil e a rede brasileira de socioeconomia solidária**. 2002b, Disponível em: <<http://www.dlis.gov.br>>. Acesso em: 23 mar. 2006.

MARTINS, S. R.; SOLER, A. C. P.; SOARES, A. M. Instrumentos tecnológicos e jurídicos para a construção da sociedade sustentável. In: VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ N. (Org.). **O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil**. São Paulo: Perseu Abramo, 2004, p. 157-182.

MARK, M. M., HENRY, G. T., JULNES, G. **Evaluation: an integrating framework for understanding, guiding, and improving public and non profit policies and programs**”. EUA Jossey-Bass Inc. 2000.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões. **Revista de Administração de Pública**, Rio de Janeiro, n.4, 2005.

MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica: teoria, método, pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, v. 1, p. 65-88.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

MILLER, D.C. Basic research design. In: _____. **Handbook of research design and social measurement**. 5.ed. California: Sage, 1991, p. 13-23.

MONTEBELLO, S. C. **BB: Banco do Brasil ou do Governo: dilema histórico de uma instituição**. 1993. 155 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1993.

MONTIBELLER, G. F. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Santa Catarina: UFSC, 2004.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORIN, E.; KERN, A. B. **Terra pátria**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NOBRE, M. Desenvolvimento sustentável: origens e significado atual. IN: _____.; AMAZONAS, M. C. (Org.). **Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: IBAMA, 2002.

NUNES, C. G. F. Os elos horizontais da economia solidária: desafios e perspectivas. In: MARTINS, P. H.; NUNES, B. F. (Org.). **A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. Brasília: Paralelo 15, 2004.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/milenio>>. Acesso em: 23 mar. 2006.

PRAHALAD, C.K, **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAPOSO, R. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In : ÁVILA, Célia M. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: AAPCS, 2001. p. 93-104. (Coleção gestores sociais).

RIBEIRO, W. **Desenvolvimento sustentável: mito ou realidade?** São Paulo: Terra Livre, 1996.

_____. Desenvolvimento sustentável e segurança ambiental global. **Revista Bibliográfica de Geografia Y Ciências Sociais**, Barcelona, n. 312, set. 2001. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-312.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento sustentável e mudança institucional: notas preliminares. **Revista Econômica**, Petrópolis, v.1 n.1, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.uff.br/cpgeconomia/v1n1/ademar.pdf>>. Acesso em 25 mar. 2006.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1991.

SACHS, W. (Ed.). **Dicionário do desenvolvimento**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia**. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

_____. **Inclusão Social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Recife: Garamond, 2002a.

_____. **O Gato de Alice e outras crônicas: pensando o Brasil às margens do Sena**. São Paulo: Editora Cortez, 2002b.

_____. Repensando o crescimento econômico e o progresso social: o âmbito da política In: ARBIX, G., ZILBOVICIUS, M., ABRAMOVAY, R. (Org.). **Razões e Ficções do Desenvolvimento**. São Paulo: Unesp, 2001. p. 155-163.

_____. Quo vadis Brasil?. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; _____. (Org.). **Brasil um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1993. p. 29-56.

_____. Desenvolvimento sustentável, bioindustrialização descentralizada e novas configurações rural-urbanas: os casos da Índia e do Brasil. In: VIEIRA, P. F.; WEBER, J.(Org.). **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental**. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SANDRONI, P. (Ed.). **Dicionário de economia do século XXI**. São Paulo: Record, 2005.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SEPÚLVEDA, S. **Desenvolvimento sustentável microrregional: métodos para planejamento local**. Brasília: IICA, 2005.

SCOTT, R. W. Retomando los argumentos institucionais In: DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. (Org.). **El nuevo institucionalismo em el analisis organizacional**. México: Colégio Nacional de Ciencias Políticas y administracion pública, 1999. p. 216-236.

SILVEIRA, C. Desenvolvimento local e esfera pública. In: ZAPATTA, T. **Desenvolvimento local e participação social**. Recife: IADH, 2006. p. 23-35.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: _____.; SOUZA A. R. (Org.). **A Economia solidária no Brasil: A autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2003.

_____. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir Para Viver**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOLOW, R. M. The economics of resources or the resources of economics. **American Economic Review**, v. 64, n. 2, p.11, maio. 1974.

SOTO, W. H.G. Desenvolvimento sustentável, agricultura e capitalismo. In: BECKER, D.F. (Org.) **Desenvolvimento sustentável: Necessidade e/ou possibilidade?** 4 ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002.

SOUZA, H. **Como se faz análise de conjuntura**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

SOUZA, L. O. S. M. A Agenda 21 do Banco do Brasil. **Revista Eco-21**, Rio de Janeiro, n. 121, dez. 2006. Disponível em: 2006. <<http://www.eco21.com.br/textos/textos.asp?ID=1477#>>. Acesso em: 13 jan. 2007.

SCHUCH, F. Descentralização e participação da sociedade civil a nível local: os deveres políticos no desenvolvimento local. **Boletim Informativo do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Local**, Turim, Itália: Centro Internacional de Formação da OIT, n. 11, p. 13-19, out./nov. 2001.

STROH, P. Y. As ciências sociais na relação interdisciplinar do planejamento ambiental para o desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**. Recife, 1994. p. 276-291. Disponível em: <<http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/pesqui/cavalcanti1.rtf>>. Acesso em: 25 mar. 2006.

TEIXEIRA, E. **O Local e o Global: limites e desafios da participação cidadã**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TENORIO, F. G. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, p. 101-125. jul./ago. 1997.

THEIS, I. M. Inovação, desenvolvimento regional e parques tecnológicos: uma análise crítica do caso brasileiro. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002..

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIÃO EUROPÉIA. **Promoting a European framework for corporate social responsibility**: Green Paper. Luxemburgo, 2001. Disponível em: <http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2001/ke3701590_pt.html>. Acesso em 25 mar. 2006.

UNICAMP - Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEEP). **Modelo de avaliação de programas sociais prioritários**: relatório final. Campinas, 1999. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/servico/arquivos/Sala5407.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2006.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005a.

_____. **Do global ao local**. Campinas: Armazém do Ipê, 2005b.

_____. **Meio ambiente e desenvolvimento**. São Paulo: Senac, 2006.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa). In: _____.; ZOUAIN, D.M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIVERET, P. **Reconsiderar a riqueza**. Brasília: UnB, 2006.

WHITAKER, F. **Fórum Social Mundial**: origens e objetivos. 2000. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/w3/fsmrn/biblioteca/20_francisco_whitaker.html>. Acesso em: 27 mar. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPATA, T.; ALBURQUERQUE, F. Importância da estratégia de desenvolvimento local/territorial no Brasil. In: _____. (Org.). **Desenvolvimento local e participação social**. Recife: 2006a, p.47-94.

_____. Desenvolvimento econômico local: desafios, limites e possibilidades. In: _____.; PAIXÃO P.; JOFILSAN P. (Org.). **Desenvolvimento local: trajetórias e desafios**. Recife: IADH, 2006b, p.15-28.

ZAOUAL, H. **Globalização e diversidade cultural**. São Paulo: Cortez, 2003. 120 p.

Apêndice 1

Roteiro para Entrevistas Semi-Estruturadas

Nº	Questão	Variável
1	Qual o estado da arte da estratégia de DRS do BB (avanços/dificuldades/ limites) no BB?	
2	Como você está percebendo estratégia de DRS do BB em relação ao alcance de seus objetivos?	
3	Como você percebe a metodologia de operacionalização da estratégia de DRS do BB do DRS? Existe alguma fragilidade, ou alguma área carente de aprimoramento?	
4	Quais os aprendizados do BB com a estratégia de DRS em execução?	
5	- Qual a consideração da Dimensão Econômica, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • viabilidade econômica dos empreendimentos; • acesso ao crédito produtivo; • melhor distribuição de riquezas ao longo da cadeia de valor da atividade produtiva; • investimentos em infra-estrutura e tecnologias de produção; • racionalização de custos; • mercados e comercialização; 	y1
6	- Qual a consideração da Dimensão Social, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • fortalecimento da capacidade de organização social; • redes sociais de cooperação; • inclusão social e qualidade de vida; • geração de trabalho e renda e capacitação profissional; • acesso à educação formal; • outros. 	y2
7	- Qual a consideração da Dimensão Ambiental, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • ecoeficiência (redução, reutilização e reciclagem de recursos); • gestão ambiental (educação, manejo, impacto); • regulamentações legais; • outros. 	y3
8	- Qual a consideração da Dimensão Política, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • governança democrática; • educação para a livre ação política; • autonomia e protagonismo dos empreendimentos apoiados; • instâncias e canais de participação suscitados; • concertação institucional; • outros. 	y4
9	- Qual a consideração da Dimensão Territorial, na Estratégia de DRS do BB, nos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • aproveitamento de soluções endógenas da mesorregião; • resgate e valorização das manifestações e valores culturais; • integração da cadeia de valor da atividade produtiva, além da circunscrição geopolítica; • suscitar de entorno inovador (pólos de desenvolvimento); • comércio entre empreendimentos apoiados na mesorregião; • outros. 	y5

Quadro 28- Roteiro das Entrevistas Semi-Estruturadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice 2

FRAGMENTOS DISCURSIVOS

Pensamento dos Formuladores da Estratégia de DRS do BB, sobre a Consideração das Dimensões do DRS (Sachs, 2004).

Descrição das Verbalizações Relativas à Dimensão Econômica do DRS (y1)

Esta categoria está dividida em cinco itens: Gestão Financeira; Infraestrutura; Custos; Receitas e Processos Produtivos. Os dados foram coletados com base nas respostas à 5ª questão do roteiro de entrevista (Apêndice 1).

Gestão Financeira

Expressão do item: Contribuir com a gestão dos empreendimentos apoiados, visando à sua viabilidade econômico-financeira.

Participante 1

A viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos é uma luta nossa. Nós somos um agente financeiro, então a lógica do DRS é econômica.

Nosso grande desafio, com certeza, está em dar às dimensões social, ambiental e cultural uma importância tão grande quanto à econômica. Agora, por outro lado, nosso desafio está também em colocar o DRS como uma estratégia negocial no dia-a-dia das nossas agências.

O DRS é uma estratégia negocial e não pode ser visto como uma questão social, com uma visão assistencialista, por isso nós temos uma preocupação enorme com a viabilidade econômico-financeira.

Por que o nosso Plano de Negócios DRS tem esse nome? Por que ele não se chama plano de desenvolvimento? Ele se chama Plano de Negócios do DRS justamente para mostrar que aquilo é um negócio, que tem que ter viabilidade. Um negócio socialmente justo, economicamente viável, ambientalmente correto, e que respeite a diversidade cultural das comunidades.

Participante 2

A viabilidade econômica é uma das pernas fundamentais da sustentabilidade e sempre foi considerada na nossa metodologia.

Participante 3

Nós temos que pensar no econômico, nas pessoas e no meio-ambiente, essas coisas têm que ser pensadas juntas. Agora, uma coisa é certa. Em qualquer empreendimento de DRS, se você não tiver noção de mercado, você corre um grande risco, os empreendimentos quebram, vão à falência, e ficam desacreditados pela própria população.

Hoje o grande problema que nós enfrentamos, principalmente na região Norte e Nordeste, é que as pessoas estão calejadas de promessas mirabolantes.

Participante 4

Tem duas análises nesta área feita pelo banco: a aderência e a de viabilidade. Esta é uma questão que o BB domina bem. A viabilidade econômico-financeira é a menor preocupação na disseminação da metodologia de DRS, pois é uma área que o BB tem muita experiência, nosso gerente de agência também. O BB acaba sendo um consultor neste tema para as comunidades.

Participante 6

A viabilidade econômica é muito importante, mas não pode ser determinante, senão ela mata as outras dimensões do DRS. Esta viabilidade tem que estar casada com ações nas outras dimensões: social, ambiental, cultural. Este crescimento da viabilidade econômica tem que ser limitado pelas questões ambientais e sociais do desenvolvimento.

Participante 7

Nós estamos acostumados a analisar a viabilidade econômico-financeira pela capacidade de pagamento: ele vai vender tanto; vai ter uma renda de tanto, o custo vai ser tanto e então sobraria tanto para pagar. Esse é o método clássico de análise de crédito. Nós temos que desenvolver algumas formas novas de entender a capacidade de pagamento, e a viabilidade do projeto de DRS. O BB precisa construir metodologias para aferição da viabilidade econômico-financeira que sejam mais adequadas para um programa um pouco mais complexo, como o DRS.

A viabilidade econômico-financeira é imprescindível. É uma esperança que a gente faz surgir em cada empreendimento apoiado. E, caso este se torne inviável, incapaz de honrar os compromissos assumidos, será muito frustrante para as pessoas. Essa dimensão econômica é *sine qua non*. Sem ela, nós estaremos fazendo um programa que não se sustenta. Torna-se assistencialismo.

Participante 8

O mais necessário é a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos.

Infra-Estrutura

Expressão do item: Aprimorar as infra-estruturas de produção, beneficiamento, transformação, distribuição e comercialização.

Participante 1

A importância das infra-estruturas, principalmente de beneficiamento, você pode ver no caso do feijão caupi [feijão verde]. Os produtores de feijão de uma região do Pará estavam vendendo sua produção a R\$ 45,00 a saca [60 quilos]. Com o DRS descobriu-se que o mesmo feijão chegava ao consumidor final a R\$ 3,00 o quilo, equivalendo a R\$ 180,00 a saca. Quem ficava com os R\$ 135,00 restantes? O produtor não era, pois mal conseguia pagar seus financiamentos nos bancos e que não experimentava uma melhoria na qualidade de vida de sua família. A idéia era que o feijão já saísse da região empacotado, diretamente para o mercado, reduzindo a atuação dos intermediários e proporcionando aos produtores uma maior renda. Foi o que aconteceu.

Participante 2

Mais de 60% dos projetos têm investimentos em infra-estruturas.

Participante 4

O investimento em infra-estrutura tecnológica está presente na metodologia de trabalho. Principalmente na produção.

A pesquisa de inovações tecnológicas para os Planos de Negócios DRS ainda está engatinhando.

Participante 8

O investimento em infra-estrutura é um gargalo nosso. Mas tem vários outros parceiros que querem ajudar ao BB no fomento às atividades produtivas, financiando com recursos menos onerosos as infra-estruturas necessárias.

Custos

Expressão do item: Acesso ao crédito e captação de recursos menos onerosos. Racionalizar custos. Dimensionar os processos produtivos, de acordo com as demandas do mercado.

Participante 1

Racionalização de Custos

Você tem que ver os custos de produção, senão, não será viável.

Dimensionamento da Produção

Nós não temos que produzir para vender, nós temos que vender para produzir. A lógica tem que ser

invertida. Eu tenho que ter uma análise muito boa sobre o que o mercado está demandando. Em que quantidade, com que qualidade, e em que condições. E atuar nessa cadeia de valor de forma contrária, da venda para a produção. E aí a gente vai produzir aquilo que o mercado quer.

Participante 2

Acesso ao Crédito

Inicialmente a gente dizia que o crédito até podia não acontecer no DRS. Ao longo do tempo fomos vendo que ele acontece em 90% dos casos. E quando não acontece, a impressão que dá é que o DRS fica capenga.

Estamos precisando desenvolver mais linhas de crédito produtivo. E ir além, desenvolver metodologias de análise dos projetos que considerem as especificidades que cercam o crédito produtivo.

Há um conflito interno ainda, dentro da organização BB, querendo analisar operações de crédito produtivo com a mesma ótica de operações de crédito de consumo. Temos que inovar mais nesta área.

Uma das preocupações é associar o acesso ao crédito dos empreendimentos, a ações de organização social, capacitação em gestão de negócios, e à própria estruturação da atividade produtiva.

Racionalização de Custos

Temos iniciativas de racionalização de custos, de formar centrais de compras, de compartilhar estruturas de produção e comercialização, mas elas ainda dependem muito do nível de organização das comunidades.

Participante 3

Dimensionamento da Produção

Sem esse processo de verticalização da produção, se você não observar o beneficiamento, a infraestrutura, você vai ter um ganho muito pequeno. Olha o exemplo da galinha caipira: lá no Maranhão, o cara produzia galinha por R\$ 9,00 e vendia por R\$ 10,00. Esse cara não ia crescer nunca. Então o que é que nós fizemos? Nós organizamos a produção, colocamos tecnologia, capacitamos os produtores. Então essa galinha passou a ser produzida por R\$ 6,00, aumentando em 30% a margem de lucro do negócio.

Participante 4

Acesso ao Crédito

É preciso criar mais linhas de crédito diferenciadas e facilitadas para este público.

Racionalização de Custos

A racionalização de custos tem que avançar bastante ainda e só vai avançar quando a gente conseguir mais resultados com a questão do associativismo. Isto possibilitará o fomento de redes de cooperação e comercialização solidária entre os projetos de DRS.

Participante 6

Acesso ao Crédito

A questão do acesso ao crédito e captação de recursos menos onerosos é a parte mais tranqüila e mais perigosa da estratégia de DRS. Tranqüila pela nossa experiência. Perigosa pela necessidade de se capacitar os empreendimentos com uma boa gestão econômico-financeira dos recursos ali investidos.

Temos muitos parceiros apoiando com créditos menos onerosos e o próprio BB disponibiliza linhas de crédito acessíveis como as do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura - PRONAF.

Participante 8

Racionalização de Custos

Agora a racionalização de custos é um desafio. Quem nunca come mel, quando come se lambuza. As pessoas têm uma tendência a gastar.

Receitas

Expressão do item: Contribuir com uma melhor distribuição de riquezas ao longo da cadeia produtiva. Fortalecer a capacidade de negociação das pequenas empresas, frente aos grandes produtores, fornecedores ou compradores. Melhorar a comercialização e prospectar novos nichos de mercados.

Participante 1

Estruturação de Mercados

Em relação à ampliação do mercado, nós estamos trabalhando muito forte na questão de como é que eu vou focar desenvolver, estruturar mercados. Esse é o diferencial do DRS.

Quais os riscos que têm de haver uma superprodução? O que o mercado internacional e o brasileiro estão produzindo em outras regiões com relação a determinado produto? O mercado quer aquele produto, em que nível de qualidade? É uma visão mais ampla.

Nós não trabalhamos com exploração de mercados, nós trabalhamos o seu desenvolvimento e a sua estruturação. É uma visão diferente, eu não posso simplesmente chegar lá e colocar à venda produtos e serviços financeiros do Banco, nós estamos procurando desenvolver, estruturar mercados.

E aí você vai me perguntar: isso é sustentável? Quando se trabalha uma única atividade produtiva numa região não é sustentável! Mas, nós estamos em um processo de aprendizado e daremos um salto de qualidade neste sentido, diversificando as atividades. Por que eu não posso nunca estar pensando somente na monocultura, mas nós estamos em um processo de aprendizado, e daremos um salto de qualidade neste sentido, diversificando as atividades.

Fizemos uma venda de bordados do DRS de Caicó-RN no exterior. O que nem se pensava há algum tempo atrás. As nossas agências no exterior estão tendo informações sobre os produtos do DRS. Estes produtos estão sendo disponibilizados no balcão do Comércio Exterior. Estamos inserindo-os agora no Balcão de Agronegócios.

Participante 2

Estruturação de Mercados

A atividade produtiva apoiada pelo DRS tem que ser vista da comercialização para trás, e não da produção para frente. É outra coisa que no discurso é muito isso e na nossa prática encontramos desvios.

Melhor Distribuição de Riquezas na Cadeia Produtiva

Uma melhor distribuição das riquezas, ao longo da cadeia produtiva, sempre esteve no arcabouço teórico da metodologia. Muitos DRS ficam somente na produção, sem visão de cadeia produtiva. Não é só um problema do Banco, mas também dos parceiros que focam muito só na produção, esquecendo de articular o beneficiamento e a comercialização.

Participante 4

Estruturação de Mercados

Na busca de novos nichos de mercado, nossos gerentes têm atuado como consultores. Eles têm prospectado muitas oportunidades.

Participante 7

Fortalecer a Capacidade de Negociação dos Produtores

Nós temos que ter certos cuidados, pois, de certa forma, tem gente que se aproveita desse momento, sobretudo grandes compradores que vêm nessa dinamização da atividade produtiva uma oportunidade. Isto pode até ser bom para quem vende. Mas, por outro lado, a gente não pode criar ambientes favoráveis à exploração comercial dos pequenos produtores.

Processos Produtivos

Expressão do item: Mobilizar órgãos de assistência técnica, de ciência e tecnologia e capacitação profissional, para transmissão de novas tecnologias, visando à ampliação da competitividade dos empreendimentos. Agregar valor aos produtos e serviços.

Participante 1

Novas Tecnologias e Competitividade dos Projetos de DRS

Na realidade muito do trabalho nas localidades, nos Planos de Negócios DRS, tem a ver com a transmissão de tecnologias visando ao desenvolvimento sustentável dos empreendimentos.

Eu acho que em algumas comunidades eles produziam em escala mínima, coisa de fundo de igreja, e nem pensavam em mercado. De repente, este pessoal, está expondo seus produtos no hall de um hotel, em uma feira.

Participante 2

Novas Tecnologias e Competitividade dos Projetos de DRS

O acesso à tecnologia é muito mais freqüente do que o investimento em infra-estrutura.

Participante 3

Novas Tecnologias e Competitividade dos Projetos de DRS

O que o pessoal do DRS da galinha caipira no Maranhão fez? Trabalharam a questão do beneficiamento, com uma infra-estrutura de um abatedouro. Passaram a vender direto para o comerciante. Com um ganho 30% maior.

É esse o nosso trabalho: racionalização de custos, agregação de valor aos produtos com técnicas de beneficiamento, ampliação de mercados e comercialização. Então, a cadeia de valor se fortalece.

Os projetos locais de DRS têm que ter pelo menos a noção de quanto custa pra produzir e qual o retorno. Sem esta busca de competitividade, não estaremos fazendo nada, nós não vamos enriquecê-los.

De que é que adianta eu organizar a produção, se não sei para quem eu vou vender?

Agregar Valor e Diversificar a Linha de Produção

Se não tem mercado, o empreendimento está morto. Se não tem mercado para venda de bode vivo, então eu vou fazer o que? Tem que capacitar, ensinar aquelas pessoas a manejar o bode, em busca de novos produtos, leite, queijo, cortes de carne, couro. Eles precisam ter ganho. Por que não vão ficar a vida inteira vendendo bode vivo na feira, com baixo preço. Aí eles no DRS já colocam um frigorífico, abastecem as prateleiras dos supermercados com produtos de qualidade, diversificam a linha de produção, e aí conquistam novos mercados.

Só criar bode e vendê-los na feira não te faz ser incluído no sistema econômico. O DRS não pode incentivar monoculturas. Tem que diversificar. Por exemplo, a produção de mamona. Pode-se consociá-la com abelhas, com caprinos, com o feijão, uma atividade complementa a outra. No caso da nossa metodologia de DRS esta área é carente de aprimoramento.

Participante 7

Agregar Valor e Diversificar a Linha de Produção

Sem a geração de produtos de qualidade, produtos competitivos, não vai adiantar, será uma experiência que, como tantas outras, acabaram morrendo por inanição.

Participante 8

Novas Tecnologias e Competitividade dos Projetos de DRS

Eu acho que o DRS tem que ser mais incisivo na educação financeira das lideranças dos empreendimentos.

Agregar Valor e Diversificar a Linha de Produção

Agregar valor aos produtos e serviços comercializados é outra coisa que precisa ser muito bem vista no DRS. Você não pode perder nada. Um DRS de Coco tem que aproveitar a água, a carne, a quenga (fazendo artesanato), a bucha (fazendo estofamento de carro), tem que diversificar a linha de produção.

Descrição das Verbalizações Relativas à Dimensão Social do DRS (y2)
--

Esta categoria está dividida em cinco itens: Organização Social; Redes Sociais; Inclusão Social e Qualidade de Vida; Trabalho e Renda; Educação. Os dados foram coletados com base nas respostas à 6ª questão do roteiro de entrevista (Apêndice 1).

Organização Social

Expressão do item: Fortalecer a capacidade de organização social, dos atores envolvidos.

Participante 1

Fortalecer Organização Social

Nós temos um grande desafio, que é a questão da organização social. Este desafio ainda precisa ser muito trabalhado. No Nordeste foram criadas várias cooperativas de fachada, só para terem acesso a investimentos públicos. Na hora do “vamos ver”, nada. E o que é pior é que nós temos “elefantes brancos” [prédios construídos para abrigar estruturas inoperantes] por lá.

Participante 2

Fortalecer Organização Social

Um pressuposto de qualquer teoria do desenvolvimento é a elevação da organização social. É como se fosse um pré-requisito. E este fortalecimento está imbricado nas questões políticas das localidades.

Nós tratamos da concertação como sendo um momento na nossa metodologia. O momento da formação da Equipe de Trabalho DRS foi um erro! A concertação tem que ser pensada do começo ao fim do processo de DRS. Ela está sempre acontecendo como uma espiral que se retro-alimenta, e vai crescendo, e vai crescendo, e vai crescendo, por isso ela acaba tendo também uma dimensão social.

Participante 3

Fortalecer Organização Social

Eu não vejo nenhum empreendimento do DRS sem uma associação, sem uma cooperativa. Porque é lá que tudo acontece. Se eu não tiver isso, eu não tenho referência.

Participante 4

Fortalecer Organização Social

O principal investimento que o DRS vai estar fazendo é no fortalecimento da capacidade de organização social. Toda a nossa metodologia está baseada na organização social. O DRS só acontece por meio de associações, cooperativas, entidades de classe, sindicatos.

O principal desafio dos DRS no Norte e Nordeste é o fortalecimento da capacidade de organização social.

Participante 5

Fortalecer Organização Social

Estive no I Encontro de Desenvolvimento Sustentável, em São Paulo. Eu estive lá fazendo palestras. Na ocasião, o pessoal cobrou do BB, alegando que havia lugares que o gerente não quis fazer DRS. Disseram que o gerente foi lá, fez a concertação e depois sumiu. Deve ter sido transferido. Nós não temos que ir a um lugar desses só para ouvir coisas boas e sermos bajulados, nós temos que ouvir as verdades.

Participante 6

Fortalecer Organização Social

No Sul e uma parte do Sudeste a organização social é muito presente, temos outras regiões onde a organização social ainda é incipiente. O trabalho primordial ainda é organizar a associação do produtor. Com todos os percalços, pois uns acreditam, outros não acreditam. Uns acham que só vão ter vantagem, outros acham que não vão ter vantagem. É um processo de amadurecimento dentro da comunidade.

Temos que incrementar o capital social com outros parceiros.

Participante 7

Fortalecer Organização Social

Eu penso que o principal aspecto da metodologia é o Banco saber que não pode fazer isto, não pode substituir com sua iniciativa a organização social. Por isso ele pode estimular a organização social, mas ele jamais substituirá aquilo que existe nas comunidades.

O BB não vai substituir aquelas lideranças. Ou existem lideranças na comunidade, ou não vai ser o BB que vai ser liderança da comunidade.

Então este papel de concertação, de fazer surgirem, através da organização, as lideranças genuínas daquela comunidade, é um papel importante do BB.

Participante 8

Fortalecer Organização Social

No Nordeste foram abertas falsas cooperativas que fizeram um desserviço à organização social.

Há deficiências no fortalecimento da organização social. O BB precisa se conscientizar que tem que ser o Banco de cúpula das pequenas cooperativas.

Redes Sociais

Expressão do item: Mobiliza uma rede de atores sociais à cooperação, à celebração de alianças, visando à dinamização da atividade produtiva. Elaborar planos de ação locais, a partir das necessidades detectadas pela rede social, evitando-se a importação de modelos exógenos.

Participante 1

Mobilização da Rede

Ouvi do presidente do fórum de uma das mesorregiões brasileiras que o BB, por intermédio do DRS, está agindo como um articulador dos atores sociais daquele território. Nós temos muitos atores trabalhando com foco no desenvolvimento sustentável, mas está faltando a integração entre eles.

Construindo Planos de Ação Locais

Nós temos tomado um cuidado muito grande em alertar as nossas agências, os colegas, para que eles se somem àquelas iniciativas e organizações que já existem, porque você em uma região dessas tem o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural, você tem o fórum do CONSAD. [Consórcio de Segurança Alimentar e Desenvolvimento Local].

Em Minas o BB articulou uma reunião com várias instituições: Embrapa, Ceasa, Sebrae, Conab, Senar, Universidades, ficando três dias discutindo o DRS. No final o pessoal criou um núcleo gestor do DRS, que não é coordenado pelo BB.

Participante 2

Mobilização da Rede

As redes sociais de cooperação, criadas com a integração de Planos de Negócios DRS, começaram a ser mais estimuladas há um ano. Isto foi muito interessante, pois de certa maneira não vínhamos percebendo as redes como uma eficaz alternativa de se incrementar a cooperação entre agências, e entre atores de uma região.

Tem um DRS na Paraíba com 200 salões de beleza. Um salão de beleza sozinho é uma microempresa com tendência à estagnação. Agora os 200 salões, reunidos numa rede, passaram a ter melhores preços junto aos fornecedores, investiram em marketing, em inovação, compartilharam estruturas de capacitação, etc. Vários DRS de atividades produtivas distintas podem convergir, se articular e criar redes de cooperação em torno de uma atividade maior, como o Turismo. Em Natal, por exemplo, os DRS de Bugueiros, Taxistas, Artesanatos, Pousadas, podem formar um mercado entre eles, em torno da atividade maior do Turismo. Um mercado de cooperação entre eles, e não de competição predatória. Por que para a economia de Natal é melhor que haja cooperação, do que concorrência predatória. Porque a prática comercial predatória vem em detrimento da renda local, e em favor do turista.

Participante 4

Mobilização da Rede

Se não tiver uma consciência coletiva, um querer comum, você não avança .

Participante 5

Mobilização da Rede

Os recursos não reembolsáveis são necessários, eles não saem do BB, saem dos parceiros. E é muito interessante quando você começa a analisar os números investidos no DRS. No início de cada R\$10 s investidos, R\$ 9 eram recursos do Banco. Hoje essa relação é de R\$ 6.6 do Banco, e R\$ 3.4 dos parceiros. Isto significa que os parceiros estão acreditando na estratégia de DRS e investindo.

Participante 7

Mobilização da Rede

Estes são os principais aspectos na dimensão social: a vitalidade e a legitimidade do envolvimento da comunidade e a convocação de outros agentes, outras pessoas que possam colaborar, porque o BB sozinho não fará isso.

A dimensão social combina com a econômica. Porque o pequeno empreendedor que opera isoladamente tem menos ganhos econômicos do que quando ele se articula em uma experiência de rede, ao ganhar escala para os pequenos negócios.

Então, a organização social das comunidades em torno da atividade produtiva é um aspecto da dimensão social, mas é também um aspecto da dimensão econômica, porque gera a viabilidade econômica.

Construindo Planos de Ação Locais

O BB não vai chegar às comunidades como um agente externo, que vai tentar dirigir o lugar. Ele pode até auxiliar aquela comunidade a se organizar, mas é imprescindível que a comunidade tome conta do projeto de DRS. Tome conta de sua vida, sob o ponto de vista econômico, ambiental, cultural e social. Ele não pode ir lá e achar que tem o saber definitivo e que vai implantar alguma coisa.

Participante 8

Mobilização da Rede

No DRS já caminhamos um pouco mais em relação ao incremento das redes de cooperação.

Inclusão Social e Qualidade de Vida

Expressão do item: Estimular ações que favoreçam a inclusão social e qualidade de vida, tais como: acesso à saúde, ao saneamento básico, à melhoria das condições de habitação, à segurança alimentar. Fomentar ações favorecedoras da cidadania, à proteção dos direitos de crianças e adolescentes, à equidade de gênero, à inserção de afro-descendentes no mercado de trabalho.

Participante 1

Inclusão Social

Num DRS no Pará, quando foi descoberto que as pessoas não tinham certidão de nascimento, foi feita uma enorme mobilização junto à rede de cooperação, para que as pessoas tivessem acesso a esse direito de cidadania.

Qualidade de Vida

Mais tarde descobriu-se que as pessoas não conseguiam ser alfabetizadas porque elas não enxergavam bem, precisavam de óculos. E aí outra mobilização deu-se início.

Participante 2

Inclusão Social e Qualidade de Vida

A necessidade de se promover a inclusão social e qualidade de vida das comunidades apoiadas pelo DRS sempre esteve presente na nossa agenda, desde a criação do DRS. Até mesmo pela carência social do público que se optou por trabalhar. Um público que sequer entrava no BB e que tinha atividades produtivas quase de subsistência, bem pré-comerciais ainda.

Participante 4

Inclusão Social e Qualidade de Vida

Na inclusão social e melhoria da qualidade de vida dos beneficiários, o BB está alcançando bons resultados.

Nos projetos em execução percebe-se que a inclusão social e a qualidade de vida tiveram um salto muito grande, por exemplo, com melhores condições de trabalho, saneamento, saúde, moradia, educação.

Participante 5

Inclusão Social e Qualidade de Vida

O DRS propõe fazer com que essas pessoas sejam auto-suficientes e que, em um segundo momento, comece a comprar geladeiras, fogões e que possam pagar com o dinheiro do trabalho delas.

Eu fui recentemente visitar um DRS de reciclagem de lixo. No galpão onde trabalham, vi senhoras grávidas e crianças manipulando lixo. Não pode!

Participante 7

Inclusão Social e Qualidade de Vida

A inclusão social e qualidade de vida são coisas de médio e longo prazo. Porque isso depende muito de políticas públicas, de investimentos do Estado e municípios.

Participante 8

Inclusão Social

Às vezes as pessoas pensam que fazer equidade de gênero é separar. É a mulher produzir em separado. Não é isto. É integrar.

Nos DRS, tem muita participação das mulheres, das lideranças femininas. Ainda não é o ideal, mas é o retrato da sociedade brasileira.

Eu não tenho democracia porque tenho as instituições democráticas funcionando. Eu tenho democracia quando faço inclusão das pessoas nos seus direitos de cidadania.

Trabalho e Renda

Expressão do item: Suscitar a geração de trabalho e renda. Fomentar ações para melhorar a qualificação profissional.

Participante 1

Trabalho e Renda

Há geração de postos de trabalho na agricultura familiar em função da aplicação de recursos do PRONAF. [Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar]

Então, isso é uma coisa muito importante; não só a questão da geração e manutenção dos postos de trabalho, mas a elevação e a distribuição da renda ao longo de toda a cadeia do valor da atividade produtiva trabalhada pelo DRS.

Participante 2

Trabalho e Renda

A capacitação profissional tem estado presente em todos os DRS.

Participante 3

Trabalho e Renda

Eu não acredito em geração de trabalho e renda sem a promoção da qualidade de vida, sem inclusão social. Tem gente que diz que é a emergência é a geração de renda. Mas, sem capacitação profissional, sem educação, não se consegue isto.

Participante 5

Trabalho e Renda

Então vamos está de alguma maneira, desenvolvendo mecanismos para que esses territórios, essas comunidades, esses municípios tenham uma alternativa de renda que não as convencionais.

Educação

Expressão do item: Incentivar o acesso à educação formal. Investir no desenvolvimento de competências para o DRS.

Participante 1

Educação

O acesso à educação está presente na quase totalidade dos planos de negócios DRS.

Agora vem o que eu acho mais importante dos aspectos sociais: o acesso à educação, assim como a capacitação profissional.

Tenho certeza de que nós estamos escrevendo uma nova página na história do Banco do Brasil, na história do país. As pessoas só vão participar do DRS se esse processo vier da base, se tiver educação, se tiver capacitação.

Participante 2

Educação

A educação teve presente em todos os DRS, das ações de aprimoramento da capacitação técnica à alfabetização. Talvez até por uma exigência deste público. A educação assumiu um caráter de absoluta frequência nos trabalhos de DRS.

Participante 4

Educação

A educação é uma ação presente em praticamente 100% dos planos de negócios.

É tanto que a Fundação Banco do Brasil nunca investiu tanto no seu Programa de Alfabetização de Adultos quanto agora com o DRS. Chegando até a esgotar os recursos previstos para 2006, um fato inédito na sua história.

Participante 5

Educação para o DRS

O DRS tem até uma estratégia diferente, única, que em trinta anos de BB eu nunca vi: primeiro capacitar duas pessoas na agência, para depois iniciar as operações locais em DRS. Nenhuma outra estratégia do BB fez assim.

Participante 8Educação

Todos colocam nos planos de negócios DRS ações de alfabetização, de escola.

Os ensinamentos de Paulo Freire estão presentes em toda a metodologia do DRS.

Descrição das Verbalizações Relativas à Dimensão Ambiental do DRS (y3)

Esta categoria está dividida em três itens: Ecoeficiência; Gestão Ambiental; Regulamentação. Os dados foram coletados com base nas respostas à 7ª questão do roteiro de entrevista (Apêndice 1).

Ecoeficiência

Expressão do item: Incentivar práticas da ecoeficiência: redução, reciclagem e reutilização de recursos.

Participante 1Ecoeficiência

Você encontra DRS de farinha de mandioca, em que as pessoas jogam os resíduos no meio ambiente. As pessoas devem ser mais capacitadas para aspectos da ecoeficiência. Por exemplo, a atividade produtiva da mandiocultura tem dois problemas muito sérios: a fonte de energia utilizada [geralmente lenha da Caatinga, aumentando a desertificação] e o resíduo, a manipueira [água gerada na prensagem da mandioca, com alto teor de toxicidade]. A manipueira pode ser aproveitada como adubo. E é possível substituir a fonte energética por outras menos agressivas ao meio-ambiente, ou plantar as árvores que darão a lenha.

Participante 3Ecoeficiência

A ecoeficiência é um tema que já está, hoje, nos instrumentos de gestão do BB. Nós estamos com o tema na nossa ordem do dia, o que falta é aplicá-lo internamente, para valer!

Nós temos trabalhado com uma preocupação muito grande com a questão da ecoeficiência. Ela não consta ainda assim, muito clara, na nossa metodologia do DRS, mas dentro do processo de disseminação, de concertação, de sensibilização nós buscamos incluir esse tema.

Participante 4Ecoeficiência

A ecoeficiência ainda está bastante incipiente. Este é um dos pilares do DRS que vai ter que ser mais bem trabalhado.

Participante 6Ecoeficiência

Este é um mundo que não tem limites para a gente preservar. Isto aqui, onde vivemos, é um grande condomínio.

Gestão Ambiental

Expressão do item: Suscitar ações visando a uma melhor gestão ambiental: educação, manejo e redução de impacto ambiental. Considerar a necessidade de proteger a biodiversidade, recuperar áreas degradadas, tratar desejos/resíduos, substituir tecnologias poluentes.

Participante 1

Gestão Ambiental(educação, manejo, redução de impacto)

O DRS é cheio de desafios. A dimensão ambiental é um destes desafios. Este é um dos nossos pecados, quando você pega os Planos de Negócios DRS para analisá-los, você vai ver que as questões ambientais ainda não são tão consideradas.

Em relação à educação ambiental, eu acho que a gente precisa avançar muito, tanto é que nós estamos começando do básico do básico.

Em relação ao impacto ambiental dos empreendimentos financiados, o Banco já está caminhando muito, mas precisa avançar mais ainda. Um grande salto foi a adesão aos Princípios do Equador [Protocolo de intenções que regula a liberação de financiamentos somente para empreendimentos que possuam Relatórios de Impacto Ambiental aprovados].

Participante 2

Gestão Ambiental(educação, manejo, redução de impacto)

Na formulação da política de DRS a gente tentou incluir a questão ambiental no mesmo patamar das questões ambientais, sociais e culturais. Todo programa desta natureza do DRS vai esbarrar no baixo grau de conscientização ambiental da população e dos próprios atores mobilizados.

A urgência de equacionar as questões sociais e econômicas no imaginário coletivo da população antecede o equacionamento das questões ambientais. Muitos não vêem que o ambiente, muitas das vezes, é o componente que está freando o desenvolvimento da atividade.

Proteção Ambiental

De modo geral é a consciência ambiental de um lado. E da parte do público alvo das ações a premência, a necessidade. O grau de carência social é tão elevado que quem tem fome, primeiro vai tratar de encher a barriga, pra depois pensar no córrego ali do lado, se está sendo preservado ou não.

Para nós não é uma questão tranqüila. Eu diria que, se tem uma das pernas do quadrupé da sustentabilidade – econômico, social, ambiental e cultural – que está abaixo das outras, esta é a ambiental.

Participante 3

Gestão Ambiental(educação, manejo, redução de impacto)

A educação ambiental está dentro da nossa metodologia, mas a gente percebe é que preciso dar um “upgraderzinho”. Ampliar um pouquinho mais a ênfase nas questões ambientais.

Nosso povo esse tempo todinho não teve o hábito de discutir o meio ambiente, de dizer que essa preocupação com meio ambiente não é dele, que quem tem que fazer isso é o governo, essas coisas todas.

O uso de tecnologias redutoras dos impactos do meio ambiente nós pedimos para que o nosso pessoal faça, elas são fundamentais.

Se porventura houver algum desmatamento, se houver algum ataque ao meio ambiente, detectado no preenchimento eletrônico do Diagnóstico DRS, o nosso aplicativo DRS [refere-se à tecnologia de informação criada pelo BB para gerir o DRS.] já te alerta: olhe o que você está fazendo não é justo, reconsidere, abra os olhos, veja o meio ambiente, ele é importante. O sistema eletrônico de gestão do DRS ajuda com a sugestão de ações redutoras do impacto ambiental.

Participante 4

Gestão Ambiental(educação, manejo, redução de impacto)

As escolas têm investido muito na educação ambiental. Mas, numa maneira geral, este tema ainda é muito incipiente.

O ingresso deste tema na agenda das instituições ainda é um sonho.

Como o homem pode explorar de maneira racional os recursos naturais? Esta é a questão. Não se faz gestão ambiental sem educação ambiental. Nos Planos de Negócios DRS em execução tem muitas ações de palestra ambientais, mas acho que ainda temos que avançar um pouco mais.

Participante 5

Gestão Ambiental(educação, manejo, redução de impacto)

No impacto ambiental dos empreendimentos nós estamos bem. Já existe uma consciência muito grande.

Participante 6

Proteção Ambiental

O artesanato é basicamente feito de recursos naturais. Às vezes a gente tem visto muita degradação do meio ambiente com o desenvolvimento do artesanato. E isso sim, eu acho que o DRS, neste sentido, pode fazer uma grande educação ambiental, não só no artesanato mais de um modo geral uma grande consciência de que os recursos naturais são finitos.

Você ao potencializar um artesanato de semente, não pode se esquecer que essa semente tem que sobrar para reflorestar, por que daqui a pouco vai faltar aquele recurso.

Eu acho que o DRS está fazendo o seu papel de conscientização e quando a gente coloca isso em escala, nós temos que ter essa preocupação para não agravar a condição ambiental, seja na proteção de nascentes, das sementes, da madeira.

Participante 7

Gestão Ambiental(educação, manejo, redução de impacto)

A questão ambiental é mais atual, e é uma condição essencial de sustentabilidade.

Participante 8

Gestão Ambiental(educação, manejo, redução de impacto)

A educação ambiental é uma coisa que caminha para melhora. As novas gerações estão mais conscientes, a escola está ajudando.

Quanto ao manejo, temos que evitar os estrangeirismos. O sertanejo conhece o manejo da natureza. Quem acaba com isso é o técnico. O cara do ensino universitário é predador.

As fazendas do Nordeste enfrentavam a seca, por que eram auto-sustentáveis. Eram auto-sustentáveis por que plantavam em consórcio de espécies. E o consórcio evitava a praga.

Proteção Ambiental

Quando começaram a meter a máquina nas terras do Nordeste, acabaram com tudo. Botaram a monocultura, acabaram com o Nordeste, e tome importação de espécies.

Alguns estados resistiram e ainda plantam a palma para alimentar a criação [a palma é considerada o “ouro-verde” do Nordeste. É um cacto rústico, resistente à seca e utilizada na ração animal]. Noutros estão importando pastagens, que não vão agüentar uma seca.

Regulamentação

Expressão do item: Mobilizar os empreendimentos a adequarem-se às normas ambientais visando à obtenção das licenças ambientais.

Participante 1

Regulação

Nós estamos cada vez mais procurando nos somar ao trabalho que vem sendo feito por órgãos reguladores e fiscalizadores, como o IBAMA com a Agência Nacional de Águas.

Muitas vezes, os nossos órgãos ambientais não têm “pernas” para atender a demanda como um todo. Às vezes, a legislação até existe. Mas, falta pessoal para avaliar os impactos dos projetos locais, e se for o caso, emitir as licenças ambientais.

Participante 2

Regulação

Na formulação da política de DRS, do BB advoga-se a necessidade das regulamentações legais, e até transcender a elas. Porque muitas vezes os órgãos ambientais nos estados são falhos.

A avaliação da viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos de DRS não tem sido muito enfática nos riscos ambientais da atividade. Com avaliações ainda um pouco desequilibradas, especialmente quanto estes riscos. Atribuo à falta de consciência ambiental. É preciso elevar o nível de consciência ambiental dentro do BB e nos parceiros e beneficiários.

Participante 3

Regulação

O mais importante é o povo ter a consciência de que não precisa lei para preservar o meio ambiente – ter educação ambiental.

Participante 5

Regulação

Essa parte de regulamentações legais a gente está muito deficiente ainda. Por causa dos parceiros que são quem tem acesso às instâncias legais para rever os regulamentos. Então, nisso aqui, a gente ainda está “patinando”.

Participante 4

Regulação

Muitas vezes as regulamentações legais locais são insuficientes. Muitas legislações ambientais precisam ser regulamentadas e/ou formuladas nos estados. Mas isto não acontece, na maioria das vezes, e ainda faltam estruturas locais de monitoramento e fiscalização.

Participante 6Regulação

O DRS tem que observar as regulamentações legais, relatório de impacto ambiental. E aí o DRS pode fazer um outro papel se for constatado a inviabilidade de uma determinada atividade por conta do meio ambiente, a gente tem que ter uma alternativa de renda para aquela comunidade.

O cuidado para não financiar ou incentivar atividades altamente poluidoras é uma grande preocupação que realmente tem que ter o DRS e observar sempre a regulamentação legal, porque, se não observar a degradação do meio ambiente, na realidade é um trabalho não fértil, porque, daqui a pouco, nós não vamos conseguir colocar esse produto no mercado, logo o mercado vai recusar esse produto.

Descrição das Verbalizações Relativas à Dimensão Política do DRS (y3)

Esta categoria está dividida em três itens: Governança Democrática, Liberdade e Participação. Os dados foram coletados com base nas respostas à 8ª questão do roteiro de entrevista (Apêndice 1).

Governança Democrática

Expressão do item: Incentivar a articulação com a gestão pública visando o apoio aos empreendimentos. Fomentar políticas públicas de DRS. Estimular a gestão democrática nos projetos apoiados.

Participante 1Articulação e Fomento de Políticas Públicas de DRS

Nós temos políticas que são setoriais, nós temos definições que são feitas no PPA [Planejamento Plurianual do Governo Federal]. Nós estamos, agora, discutindo o PPA para os próximos quatro anos e os nossos agentes locais e territoriais não sabem o que está se passando.

Nós tivemos agora no Fórum Nacional das Mesorregiões com todos os presidentes de Fóruns, com o Ministério da Integração Social. E o que aconteceu? Agora todo o trabalho que os fóruns vão fazer daqui para frente nas mesorregiões - e eles têm recurso para infra-estrutura, têm capacitação - vai utilizar a metodologia do DRS.

Nós estamos fazendo este trabalho de alianças e parcerias com a gestão pública, também junto ao MDA [Ministério de Desenvolvimento Agrário], ao MDS [Ministério de Desenvolvimento Social], ao MI [Ministério da Integração]. O Banco está fazendo esse papel de articulação.

Democratização da Gestão

Fazer democracia não é, simplesmente, eleger um prefeito ou um deputado, que são as pessoas que vão nos representar, é de que forma a nossa voz nos territórios, nossos problemas, estão sendo discutidos, e as soluções estão sendo encaminhadas.

Participante 2Democratização da Gestão

Tudo que nós fazemos em grupo tem um caráter político. O fato das bordadeiras se reunirem e lutarem por melhores condições de vida, isto é política!

Não é só um acordo social entre as partes. Elas estão interferindo nos agentes políticos. Porque a situação delas está como está, provavelmente porque tem ingredientes políticos forçando isto. Naquele caso, havia concentração dos meios de produção na mão de alguns fornecedores. Dos canais de comercialização, na mão de alguns grandes agentes. Este pessoal fez força contra a melhor organização social das bordadeiras, que eles exploravam, na verdade.

Então a dimensão social [organização social] e a política se misturam.

Participante 3

Democratização da Gestão

O exercício da democracia, principalmente na região nordeste, foi obstruído durante muito tempo principalmente pelos coronéis. As atividades produtivas nestas localidades tornaram-se grandes braços políticos dos coronéis, então isso derrubou qualquer construção de futuro.

Hoje, estamos resgatando a idéia da construção de um futuro melhor para todos, construído de uma forma coletiva, mas não está sendo fácil!

Quando discutimos abertamente com os grupos: O que eles pensam? O que é melhor para eles? A gente percebe em alguns momentos, a interferência de políticos locais.

Articulação e Fomento de Políticas Públicas de DRS

São vários comitês governamentais que já trabalham com DRS. Nós não podemos nos ausentar deles. Já existem comitês territoriais, interestaduais vinculados ao Ministério do Desenvolvimento Agrário, eles tem 118 territórios. Nesses territórios tudo é mapeado e lá eles têm os articuladores deles. O que nós estamos buscando é aproximar os nossos planos de negócios DRS desta articulação territorial do MDA. E também, incluí-los nos planos plurianuais do governo dos Estados.

Todos os Estados têm o seu planejamento de desenvolvimento. O Brasil já esta com mecanismos que facilita muito o desenvolvimento. O que falta, muito, é a boa vontade de certas lideranças políticas e isso está bem claro.

Quanto à governança democrática, é uma questão que temos que avançar bastante.

Participante 4

Democratização da Gestão

O Gerente do BB, nos últimos anos, foi capacitado para vender produtos bancários. Quando se fala em governança democrática, nós temos problema até na nossa governança, no interior das agências, que muitas das vezes não é democrática.

Articulação e Fomento de Políticas Públicas de DRS

Você chega ao interior do Brasil e vê algumas Equipes de Trabalho DRS que têm como membro um prefeito, ou um secretário municipal e eles muitas vezes puxam pra si as soluções, dão todos os palpites, dão pouca voz para as pessoas, para os beneficiários.

Democratização da Gestão

Esta questão da governança democrática é uma dificuldade pesada. Os líderes autocráticos têm incapacidade de ouvir, de perguntar para quem realmente é interessado: “Escuta, qual o problema? Quais as soluções que vocês precisam?”

A governança democrática na condução dos Planos de Negócios DRS tem que ser mais trabalhada. Na formulação da estratégia de DRS, é apontada a necessidade da boa governança democrática dos empreendimentos. Mas, na hora de converter a formulação em implementação concreta nas localidades, ainda temos muito que avançar neste tema.

Participante 5

Articulação e Fomento de Políticas Públicas de DRS

Cogita-se em atender um milhão de famílias com ações do DRS até o final de 2007. O DRS está sendo considerado pelo Governo Federal uma importante ação estruturante para diversas políticas públicas federais e estaduais no campo da geração de trabalho e renda, entre os quais, o Programa Bolsa Família.

Democratização da Gestão

Eu acho que, de um modo geral, em temas políticos, o DRS está sendo bem conduzido, mas com esse viés aqui, em relação à autonomia e influência das lideranças do DRS junto aos poderes locais.

Participante 7

Democratização da Gestão

Por ser empresa pública, o BB é muito cuidadoso nas questões políticas.

O BB não lida muito bem com temas políticos. Em alguns casos, mantém certa distância da questão política, em outros, interfere de forma deletéria.

Participante 8

Democratização da Gestão

Eu não tenho democracia porque tenho as instituições democráticas funcionando. Eu tenho democracia quando faço inclusão das pessoas nos seus direitos de cidadania.

Liberdade: Autonomia, protagonismo e empoderamento

Expressão do item: Incentivar a autonomia e o protagonismo das comunidades apoiadas na condução dos empreendimentos. Transmitir metodologia às comunidades apoiadas, visando à sua apropriação e incorporação, minimização da dependência de tecnocratas. Equacionar riscos com a descontinuidade do apoio aos empreendimentos, em função das mudanças políticas.

Participante 1

Educação e Práxis Política

Na realidade a questão do amadurecimento das instituições está imbricada na questão política, não há como você dissociar isso, e eu não estou falando no político-partidário, eu estou falando da dimensão política em sua essência. E este amadurecimento das instituições da localidade está muito ligado, na realidade, à questão da organização social, à questão do capital social.

A gestão dos Planos de Negócios DRS nas localidades é um ato político. Nós estamos sempre levando os nossos funcionários a pensar sobre o papel de cada um deles enquanto funcionários do Banco. Porque o Banco são seus funcionários. Então qual é o meu papel como instituição naquela localidade? Qual o poder que eu tenho? O que eu quero como cidadão? É uma reflexão política.

Participante 2

Autonomia e Protagonismo Local

Faz parte do arcabouço teórico de nossa metodologia do DRS que, a gente crie condições para que as pessoas se apropriem do seu fazer, daquela atividade produtiva, das estruturas colocadas a sua disposição e tome pra si a tarefa de conduzir o desenvolvimento, se empodere dos empreendimentos. Mas, acho que isto ainda está muito no campo das intenções e não no campo da execução. Lá, nas pontas, a gente vê isso muito dependente do grau de organização que já existia previamente ao DRS.

Acho que o DRS tem que aperfeiçoar muito neste particular, e nós estamos neste momento atualizando os cursos para introduzir justamente módulos que trabalhem mais a capacidade de organização das pessoas para que isto venha ocorrer de fato.

Para que elas se apropriem da ação. A partir de se apropriar da ação, seja protagonistas do processo de DRS. E depois, que o BB fique sendo como o articulador inicial, aquele que deu um ponta-pé inicial, que criou as instâncias de participação. Mas, que depois os beneficiários se movimentem com as suas próprias forças.

Risco de Descontinuidade dos Projetos

A partidarização ou politização dos empreendimentos é um problema do DRS, pois gera risco de descontinuidade.

Agregue-se à descontinuidade política a descontinuidade gerencial. Isso ocorre quando nossos gerentes são transferidos, não há tempo suficiente para fazer a transição para o colega que chega.

Então, a meu ver, estes dois riscos só serão equacionados quando a comunidade estiver empoderada, assimilar a metodologia e caminhar sozinha, independente do gerente do banco ou do político de plantão.

A gente esta reforçando nos cursos a necessidade de se fortalecer a concertação e organização social para equacionar justamente estes problemas de descontinuidade política e gerencial do BB.

Autonomia e Protagonismo Local

Este tipo de coisa você só suprime descendo a condução dos processos do DRS para o patamar dos beneficiários. Quando os beneficiários são apropriados do trabalho, eles independem dos candidatos, A, B ou C. Independem do gerente do banco. São eles que conduzem os processos. E colocam estas forças [políticas e gerenciais] contra a parede para que os projetos continuem sendo apoiados. Eu diria que o DRS ainda não é exitoso nesta questão. Temos muito que evoluir ainda.

Práxis Política

Em toda nossa metodologia, a gente se preocupou muito nas etapas posteriores ao Diagnóstico DRS [Plano de Negócios, Análise, Implementação, Monitoramento]. Nós vimos agora que temos que andar muito, do Diagnóstico DRS para trás [Capacitação, Identificação da Atividade Produtiva, Formação da Equipe de Trabalho] na questão da organização político-social.

Participante 3

Risco de Descontinuidade dos Projetos

O DRS não pode ser uma política de um governante, tem que ser de Estado. O que é que acontece? Acontece que tem prefeitos que querem desmontar as equipes do DRS para poder montar a equipe de DRS com o pessoal dele. Tem prefeitos que dizem: “eu não sento com o sindicato”. Nós não podemos trabalhar nessa

ótica, nós trabalhamos no exercício democrático onde todos participam e todos convivem com as diversidades.¹⁵⁸ Se eu não concordo politicamente com você, eu não estou ali para atender um apelo meu, eu estou ali para atender um apelo da comunidade.

Essa educação política, a gente percebe um pouco ausente nos Planos de Negócios DRS. Pela dificuldade que a gente tem, mesmo, de exercitar isso.

Educação e Práxis Política

O pessoal do IICA [Agência latino-americana de desenvolvimento regional sustentável, a sigla significa Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura] investe muito em educação política, eles entendem que o caminho é este.

Autonomia e Protagonismo Local

A população tem que cobrar dos nossos administradores, se necessário ocupar espaços, para fazer com que as coisas aconteçam. Isso para nós é muito bom, por que eles têm autonomia para poder fazer isso, não fica aquela coisa dependente do Banco, ou de outra instituição qualquer, ou do município.

Tem que dar autonomia aos empreendimentos. Tem que empoderar, criar lideranças. Isto faz com que as pessoas se apoderem desses empreendimentos e que os toquem junto com a comunidade. Esse é o nosso papel, eu queria que as pessoas [os funcionários do BB e parceiros que executam os projetos] entendessem dessa forma.

Participante 4

Autonomia e Protagonismo Local

A metodologia deve ser participativa. Se não for efetivamente participativa, não consegue o envolvimento das pessoas. À medida que elas participam, elas se apropriam da metodologia de trabalho. Tem alguns gerentes que não promovem junto com os outros parceiros a emancipação das pessoas que estão envolvidas, para que elas próprias cuidem do Plano de Negócios DRS.

Educação e Práxis Política

Dentro do trabalho do DRS, o Banco tem que ter uma atuação de Estado, acima das questões de política partidária.

Participante 5

Educação e Práxis Política

Por que o prefeito, para mim, é a figura principal nesse processo de construção do DRS. É o poder local. Agora fazer DRS com o prefeito completamente descomprometido, eu acho complicado. Eu falo muito no prefeito porque ele tem que ser chamado para o processo, para a participação.

A gente está fazendo educação política com as pessoas quando elas começam a ter a visão do processo de produção não exploratório. Da necessidade de relações econômicas baseadas no ganha-ganha, não de filantropia.

Autonomia e Protagonismo Local

Olha, não é possível uma empresa âncora [grandes empresas compradoras] ganhar sozinha toda a renda da cadeia de valor da atividade produtiva. Todo mundo trabalhar, e só ela ganhar!

Então, você desconstrói este modelo perverso para construir o DRS. Por isso, é muito importante que isso seja suprapartidário, que seja além de um mandato. Esse processo não pode ser construído de repente, para dar votos para fulano, cicrano ou beltrano. Tem que ser uma política de Estado. Mesmo porque, não se faz desenvolvimento em dois ou três anos. Desenvolvimento se faz em quatro, cinco, dez anos. Por isso é muito importante ter em mente que ninguém quer fazer campo de futebol, não é isso. Aqui é um processo de democracia, de acesso ao crédito, de construção coletiva. Então, deve-se ter o cuidado, pois, de repente, uma pessoa inescrupulosa – um coronel político que ainda exista por aí, pode se apoderar disso, e até usar como palanque para sua candidatura de deputado, vereador...

Participante 6

Educação e Práxis Política

Eu acho que a dimensão política tem muito a ver com a dimensão social – com a capacidade de organização social. Onde a organização social é madura, a educação política naquela comunidade é fantástica. Entretanto, onde é incipiente, a dimensão política fica muito por conta do detentor do poder local.

O DRS pretende modificar as estruturas de poder a partir da organização social. As pessoas passam a reivindicar, as pessoas passam a perceber a força que têm, as pessoas passam a ter dignidade. O homem, com dignidade, é muito mais difícil de você dobrá-lo.

A dimensão política é um pouco sonho, mas se não tivermos sonho, não chegaremos a lugar nenhum.

A dimensão política acaba sendo consequência de uma série de outras causas que chega nela, e aí nós estamos falando aqui da política, não da política partidária, isto é, na participação e manifestação cidadã. Estamos falando na política na sua essência.

Participante 7

Autonomia e Protagonismo Local

A grande virtude do trabalho do BB com o DRS é ser parte. Querer ser parte, mas não querer ser dono. Por exemplo, se tem uma liderança, um gerente com grande capacidade de articulação e que sai daquela agência [por aposentadoria, transferência, ou demissão], e se durante sua gestão não houve a transmissão da metodologia para as comunidades, o DRS acabará morrendo com a saída desse gestor.

A gente ainda depende da disposição e da característica do gestor. E essa é uma fragilidade no programa. Quando o gestor tem vocação a coisa acontece muito mais, mas quando ele faz apenas o que tem que fazer, como mais uma meta, a coisa não tem tanta força. Dessa forma, a gente tem muito desnível.

Por isso é importante que a comunidade se aproprie do programa e consiga construir uma convivência social e política, sem utilizá-lo para fins políticos, partidários.

Educação e Práxis Política

É inevitável que esse programa tenha uma apropriação política. E a gente tem que cuidar para que essa apropriação seja adequada, para que a comunidade se aproprie do programa e consiga construir uma convivência social e política adequada. Sem utilizá-lo para fins políticos, pessoais, partidários ou parciais em si.

Risco de Descontinuidade dos Projetos

Então nós não podemos fugir desse tema porque ele é fundamental, a política está no nosso dia-a-dia. Temos que ter muito cuidado para que uma prática política anacrônica possa inviabilizar, ou se apropriar do DRS.

Participante 8

Autonomia e Protagonismo Local

Quanto mais o BB puder fazer a concertação para que as pessoas se organizem e avancem, sem a tutela dele, e ele passar a ser lá na frente, pura e simplesmente, um agente de crédito, inserido num contexto sustentável, será melhor para o DRS. Isso é igual a criar um filho. Criar um filho é saber perdê-lo.

Educação e Práxis Política

Eu tenho que, na prática, fazer educação política das pessoas se não, não garanto a sustentabilidade. Vai chegar um momento que alguém se apropriará daquilo, e passará por cima de todo mundo. Mas, tem que arrumar parceiros para ajudar nesta conscientização política. O BB não tem condições de fazer isto sozinho. Até por que o BB foge da dimensão política.

Participação

Expressão do item: Estimular canais e instâncias participativas, tais como fóruns e comissões, compartilhando e democratizando o processo de tomada de decisão. Suscita espaços de concertação institucional.

Participante 1

Concertação Institucional

O pressuposto básico do DRS é a concertação institucional, isso aí a gente vem fazendo com muito cuidado, mas nós estamos de repente fazendo um papel que nem seria nosso.

No nosso planejamento de 2007 a gente está colocando de que forma nós vamos melhorar muito a nossa metodologia para focar mais ainda na importância da concertação. Como envolver efetivamente os parceiros, os beneficiários, aqueles que detêm o poder político?

Instâncias e Canais de Participação

As Equipes de Trabalho DRS são fóruns de discussão locais sobre sustentabilidade. Há mais de 2.000 equipes hoje em funcionamento. Até o final de 2007 deverão ser 4.000 equipes. Isto provocará muita mudança nas localidades, abrindo canais de participação democrática e cidadã.

Os Comitês Institucionais de Gestão Estadual do DRS que estão sendo criados em muitos estados, a partir da provocação do BB, são importantes espaços de concertação estadual institucional e fóruns de discussão.

E nisso nós estamos aprendendo muito com os nossos parceiros, e eles conosco. É uma troca com o pessoal que está nos territórios. Nessa troca, nós estamos ganhando muito. Todos nós. É o jogo do ganha-ganha, como disse Paulo Freire: “Ninguém ensina nada a ninguém. O aprendizado é um processo de comunhão, ninguém aprende sozinho”. E é isso que nós estamos fazendo.

Participante 2

Concertação Institucional

A grande ênfase que os beneficiários dão, ao reconhecerem o papel do BB nos projetos locais de DRS, é a sua capacidade de mobilização dos parceiros. De até “ressuscitar” parceiros que tinham desaparecido, e porque o BB entrou nos projetos, eles voltaram a se integrar.

No início a concertação pode ser política apenas. Porque tu tá buscando as lideranças, as instâncias de participação, de governança. Mas, depois ela vai perpassar todo o processo de DRS.

Instâncias e Canais de Participação

Então eu acho que a principal contribuição do BB está na criação de um canal de participação e um canal que se proponha a ser participativo, democrático, aberto a todas as forças, de todas as organizações, sem restrições, porém, na prática, o nosso viés tecnicista – vício da nossa própria formação de bancários – leva a gente a acreditar mais nos técnicos: Técnico do Sebrae, da Emater, dos Governos, do que nas lideranças comunitárias mais simples.

A gente acaba formando Equipes de Trabalho DRS que pecam pela pequena representatividade direta dos beneficiários. Isto é uma coisa que a gente tem que crescer.

Participante 3

Concertação Institucional

O processo de concertação não deve em nenhum momento se ausentar da gestão social. Tem que ter. Se não tiver gestão social, não é concertação.

O processo de concertação é muito falho. Nós temos que trabalhar melhor esta questão. Este processo é o coração, é a alma do DRS. Ele promove instâncias e canais de participação, mobiliza os parceiros e os beneficiários.

Participante 4

Concertação Institucional

Se a gente for pegar hoje o resultado do DRS, se tiver que pinçar os principais efeitos, será a concertação institucional que o BB vem mobilizando. Mas, tem que manter esta concertação.

Nossa preocupação é que o BB não pode ser um agente que formula e na hora de executar, dá as costas. Isto é ruim para a sociedade e para a instituição BB. Às vezes o gerente se transfere e você não tem continuidade.

Muitas vezes as ações propostas ficam no papel, ou o próprio gerente não cuida de promover reuniões periódicas para avaliar os trabalhos.

O principal papel do BB está em fazer e manter o espaço da concertação institucional.

Instâncias e Canais de Participação

As Equipes de Trabalho DRS, criadas para conduzirem os projetos locais, desde que democráticas representativas e consistentes, são um baita canal de participação.

Participante 6

Concertação Institucional

O Banco é o grande aglutinador nas comunidades. Nós temos uma coisa fantástica, o BB é visto como um órgão de governo e não um órgão de um partido político. Um Banco de Estado.

Então o Banco é o grande aglutinador. Quando o Banco convida, as pessoas não vêem interesse político partidário. Eu me lembro de alguns projetos que a gente teve por aí, que o BB chamou para sentar à mesa e discutir, parceiros que eram irreconciliáveis. E eles vieram e sentaram-se numa boa, pois sabiam que era o Banco que estava mediando a reunião.

Nossos anos de história no Brasil nos qualificam como um Banco de Estado.

Participante 8

Concertação Institucional

O BB tem que fazer também a concertação interna. Tem muitas áreas do Banco que não se articulam não se conversam, em prol do DRS.

Instâncias e Canais de Participação

O povo também está ensinando, muito, a gente. Existem lideranças nos projetos que nos dão aulas de DRS.

Descrição das Verbalizações Relativas à Dimensão Territorial do DRS (y5)

Esta categoria está dividida em três itens: Soluções Endógenas, Cultura e Integração Regional das Atividades/Cadeias Produtivas. Os dados foram coletados com base nas respostas à 9ª questão do roteiro de entrevista (Apêndice 1).

Soluções Endógenas

Expressão do item: Identificar e aproveitar as soluções e potencialidades da mesorregião.

Participante 1

Soluções e Potenciais Locais

Que orgulho eu tive ao chegar ao Amazonas, há pouco tempo, e ouvir o gerente me dizer que nunca tinha imaginado que um dia ele entenderia tanto de pupunha para semente, pupunha para palmito, açaí, cupuaçu, agroextrativismo. O aproveitamento do chocolate que eles estão fazendo do cupuaçu. Quer dizer, é um novo olhar.

De que forma eu vou sair das commodities [mercadorias negociadas nas Bolsas de Valores] deixando de pensar só no arroz, no milho e no feijão, que são e vão continuar sendo importantíssimos e produzidos? É preciso identificar as potencialidades daquela região, fazer o aproveitamento das soluções endógenas, para não perdermos aquilo que as populações sabem fazer tão bem.

Participante 2

Soluções e Potenciais Locais

O aproveitamento das soluções endógenas é uma coisa que a gente colocou desde o começo na estratégia de DRS. Muitas vezes, quando damos palestras em algumas universidades, somos criticados por esta questão, como se estivéssemos com isto querendo barrar o avanço da ciência e tecnologia nas localidades. Não é nada disso. A academia tem que repensar esta visão restrita do aproveitamento das soluções endógenas e abrir uma discussão interna sobre isto. As tecnologias sociais não são um contraponto à modernidade.

Não adianta tirar o emprego de 300.000 mulheres quebraadeiras de coco de babaçu no Maranhão, botando uma indústria por lá. Eu tenho que arrumar soluções tecnológicas que mantenham aquelas pessoas naquela atividade, diversificando a produção, o beneficiamento, mas que não sejam tecnologias excludentes.

Nossa metodologia é endógena por natureza. As equipes de trabalho DRS são equipes locais, aproveitam sempre os saberes locais, de uma forma muito mais intensa do que outras iniciativas do gênero.

O nosso sistema DRS [aplicativo utilizado pelo BB para gerenciar a estratégia de DRS] permite que as equipes de DRS consultem o trabalho uma das outras, e muitas vezes esta troca de experiência flui. Porém só é incorporado algo que as localidades acham oportuno à sua realidade, e à sua capacidade de trabalho.

Participante 3

Soluções e Potenciais Locais

O aproveitamento de soluções endógenas é também cultural, e é político, para que a gente possa saber aproveitar essas soluções endógenas. Nós não pudemos fugir disso, não tem jeito. As soluções endógenas estão preocupadas com a qualidade de vida e a manutenção de empregos na região. E isto está perfeitamente aderente à nossa visão de desenvolvimento.

Participante 4

Soluções e Potenciais Locais

A estratégia de DRS não chega como prato feito nas localidades. As soluções têm que partir do próprio grupo que está trabalhando o assunto, os parceiros e beneficiários.

A metodologia tem que ser participativa e construtivista. As soluções têm que partir, digamos assim, do conjunto das pessoas que estão de alguma forma interagindo e propondo soluções. Então, a metodologia não é endógena? Não é de baixo para cima, de dentro para fora? Nós não podemos querer fazer DRS aqui em Brasília. Esse é o problema, fazer DRS enviando-o por malote, ou sair fazendo por eles.

Participante 5

Soluções e Potenciais Locais

A metodologia de trabalho do DRS do BB fala de parceria, fala de endógeno, dos saberes locais, da construção coletiva junto à comunidade.

Participante 6

Soluções e Potenciais Locais

A solução tem que vir de baixo, ela é endógena. Os saberes são locais, a construção é coletiva.

Cultura

Expressão do item: Respeitar e valorizar a diversidade cultural. Incentivar as manifestações culturais típicas das comunidades apoiadas.

Participante 1

Respeito e Incentivo à Cultura

Então, nós temos a preocupação muito grande de respeitar a cultura local. De que forma eu vou apoiar o artesanato, que gera 8.500.000 empregos no Brasil, e que era um público com o qual a gente nem pensava em trabalhar. Trabalhar com este público, nos Planos de Negócios DRS, para nós foi uma valorização das manifestações culturais. Foi aprovado recentemente o primeiro DRS cuja atividade produtiva é o Teatro.

Participante 2

Respeito e Incentivo à Cultura

A cultura é uma fonte de riqueza fantástica. Muitas vezes a grande potencialidade de uma região é a cultura.

Ela pode ser a atividade econômica a ser explorada. E aí, ela também terá que ser observada nos seus aspectos econômicos, ambientais e sociais. Uma das principais atividades do DRS é o artesanato nas suas mais variadas manifestações. Sem interferência na forma e modo de fazer.

A gente procura buscar parceiros que tenha esta visão da preservação do valor cultural das coisas. Com a visão de que este é o principal bem a ser explorado em determinadas comunidades. A Europa explora a cultura de forma fantástica.

Em muitos Planos de Negócios DRS que acontecem no Brasil, tem ações de apoio às manifestações culturais: banda de música, uma festa tradicional, um estilo de bordado, um prato típico.

Participante 3

Respeito e Incentivo à Cultura

Num local o processo organizativo é voltado para a cultura daquele povo, daquele território. Num outro local, a cultura já é outra, então o processo de organizativo é outro.

Participante 4

Respeito e Incentivo à Cultura

Se eu estou falando em soluções endógenas pressupõe que eu tenho que valorizar e observar os saberes locais.

Eu não posso pegar e introduzir tecnologias, culturas diferentes e ou propor soluções que eles não estão prontos para pegar, e nem querem muitas vezes. Isto está muito presente nos povos ribeirinhos do Amazônia.

Muitas vezes as entidades chegam lá e querem mudar o modo de vida daquelas pessoas. Os povos ribeirinhos não estão preocupados com acumulação de capital, de bens, eles querem continuar produzindo lá, talvez de uma forma um pouco melhor, mas preservando a cultura e o seu modo de vida.

Participante 5

Respeito e Incentivo à Cultura

A questão cultural é forte, o DRS é amparado por ela. Quando você anda por aí, você vê isso muito presente. Por exemplo, o manejo cultural das quebradeiras de coco do Maranhão. Você não pode chegar lá e colocar uma máquina para quebrar os cocos. Ao redor da quebraça dos cocos, há manifestações culturais, simbolismos, emprego e renda. Nós poderíamos colocar uma máquina para quebrar coco. Mas, e o que seria feito da cultura das quebradeiras de coco? E dos 200.000 empregos gerados?

Não tem fórmula pronta devem-se respeitar os saberes locais, as culturas locais, a diversidade cultural.

A gente não quer transformar as coisas em commodities [mercadorias negociadas nas Bolsas de Valores do mundo inteiro: arroz, trigo, açúcar, milho, feijão, café, soja...]. Outro dia tive uma discussão com um colega do Banco sobre as bordadeiras de Caicó-RN. Ele não acredita que uma pessoa possa ser auto-suficiente bordando toalhas à mão: “Se você for lá, colocar uma máquina e fizer cem toalhas por dia, eu acredito que tenha viabilidade econômica”. Ele só estava vendo a dimensão econômica. Isso não é DRS. Nós não temos que transformar as toalhas de Caicó em commodities.

O valor cultural na dimensão territorial é imprescindível. Tem coisas que não estão no PIB. A vocação regional, o folclore, a arte culinária, não estão no PIB. O PIB não mede isso, e estes são valores que muitas vezes a gente não aproveita. Tanto é que, de repente, o “cara” vem lá dos Estados Unidos e quer comer a tapioca.

Participante 8

Respeito e Incentivo à Cultura

Uma coisa que ainda está muito superficial no DRS é a cultura. A cultura é fundamental. Quando se valoriza o simbolismo, o folclore, as manifestações culturais, você fortalece o tecido social. E a cultura tem este papel.

A cultura junta o povo, dá identidade.

Integração Regional de Atividades Produtivas

Expressão do item: Considerar a necessidade da integração de atores da cadeia de valor da atividade produtiva, para além da circunscrição geopolítica dos empreendimentos apoiados, inclusive com a criação de pólos de desenvolvimento regionais. Compartilhar práticas de sucesso, acontecidas na região. Identificar oportunidades de comércio entre empreendimentos apoiados na região.

Participante 1

Dimensão Territorial do DRS

Olha eu vou dizer uma coisa, o DRS já se chamou Desenvolvimento Territorial Sustentável, por um ou dois dias, quando ele foi criado. Naquela época nós já tínhamos uma visão muito clara de que não poderíamos estar trabalhando com a idéia do local.

Fala-se muito que nós estamos ultrapassados, que nós estamos trabalhando com enfoque regional, enquanto todos os autores e as políticas públicas caminham para o “território”. Temos que mudar nossa lógica de trabalho.

Agora, nós estamos em processo de aprendizado.

Integração Regional dos Planos de Negócios DRS

De que forma eu encaminho a nossa metodologia para a gente ter essa visão de território? Começamos a fazer isso com a proposta da integração das atividades, em que nós estamos procurando reunir várias agências, vários Planos de Negócios DRS que trabalham numa mesma atividade.

Nós fomos a uma reunião no Ministério da Integração, no PROMESO – Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Sub-Regionais, discutir de que forma faríamos a integração dos Planos de Negócio DRS com aquele Programa.

Pólos de Desenvolvimento na Mesorregião

Nós estamos trabalhando com os pólos de desenvolvimento. Eu acho que isso é a coisa importante para a gente pensar.

Participante 2

Integração Regional dos Planos de Negócios DRS

A integração regional dos Planos de Negócios DRS é um tema que a gente vem trabalhando muito fortemente desde o ano passado. Procurando integrar DRS de uma mesma região, de um mesmo perfil. Hoje nós devemos ter uns 50 ou 60 DRS integrados, superando a visão essencialmente local. Outro dia a Superintendência do BB, no Rio de Janeiro, articulou a integração de alguns Planos de Negócios DRS do estado com os Planos de Negócios DRS do Estado de Minas. Foi a primeira integração entre estados. Agora, no interior dos estados já existem várias iniciativas de integração de projetos de DRS.

Pólos de Desenvolvimento na Mesorregião

Muitas vezes a questão da escala de produção limita iniciativas municipais de investir em estruturas. Os pólos de desenvolvimento são importantes neste sentido.

Um DRS sozinho muitas vezes não justifica um investimento mais pesado em infra-estrutura. Agora, quando organizados em pólos de produção, eles atingem uma escala que compensa os investimentos.

Em Buique [cidade da mesorregião do agreste Pernambucano] conseguimos desenvolver um pólo de produção leiteira em que vários produtores que antes eram descartados pela indústria de leite, pela sua pequena escala, hoje têm a sua produção disputada.

Os pólos permitem que pequenos produtores, de marginais ao processo produtivo, passem a ser considerados importantes atores. Os pólos de desenvolvimento, dentro da estratégia de DRS, ainda são iniciativas muito pontuais.

Redes de Comercialização

Nosso Balcão Eletrônico de Agronegócios será uma inovação. Ali os produtos com o Selo DRS serão oferecidos, numa espécie de mercado virtual.

Internamente, nós temos investido em ações que estimulam a economia solidária. Fizemos uma parceira com o Ministério do Trabalho para disponibilizar técnicos que fomentem a economia solidária nos processos de integração de DRS que estamos conduzindo.

Participante 3

Dimensão Territorial do DRS

Eu até penso que a dimensão territorial do DRS é como um grande guarda-chuva, sob o qual se estruturam as outras dimensões do DRS: a econômica, a social, ambiental e a cultural. Estamos discutindo e refletindo, aqui internamente, se nós vamos ou não mudar o eixo da nossa metodologia. O tema território, é um tema que estou avaliando que não podemos fugir de sua discussão. Aquele foco na atividade produtiva, nós vamos ter que mudar, o nosso foco terá que ser o território.

Integração Regional dos Planos de Negócios DRS

É preciso pensar a integração dos projetos apoiados. Integração do local para o global, ou seja, da cidade para o território. Você percebe que aquela atividade pode ser mais desenvolvida considerando a abrangência territorial dela.

Pólos de Desenvolvimento na Mesorregião

Eu tenho que eleger um município para ser o pólo de desenvolvimento. [...] e ai eu tenho que ter essa noção de que, em todo aquele território eu tenho que ter uma infra-estrutura que dê conta da demanda, para que a gente possa mover o beneficiamento em torno daquela cadeia produtiva.

Redes de Comercialização

Os empreendimentos não se conectam, eles não se conectam por que eles não conseguem se perceber.

Participante 4

Integração Regional dos Planos de Negócios DRS

Nós percebemos que no Norte e Nordeste não se tem uma organização maior em torno da atividade produtiva, elas ocorrem de forma esparsa e pulverizada. Você não tem o fortalecimento dos elos da cadeia produtiva, a assistência técnica é frágil, e as pessoas que fazem parte das cadeias produtivas não têm esta visão de integração. Eu não tenho dúvida que com a nova estrutura de trabalho que o BB está implantando para o DRS nos Estados nós vamos avançar muito no fortalecimento dos elos da cadeia produtiva.

Pólos de Desenvolvimento na Mesorregião

Tem algumas experiências acontecendo de pólos regionais. Por exemplo, próximo a Belém, eles estão criando um pólo de desenvolvimento de apicultura, com vários Planos de Negócios DRS que estavam trabalhando na mesma atividade do mel. Hoje tem lá 18 municípios num processo de integração e desenvolvimento do pólo de apicultura na região. Tão criando casas de mel, marca própria, entrepostos, e abrindo novos mercados. Isto também está acontecendo com a caprinocultura e a piscicultura.

Redes de Comercialização

A criação de uma rede de comércio entre empreendimentos apoiados é mais complexa. É um dos nossos desafios.

Na formulação da estratégia de DRS do BB, uma das principais questões é trazer a renda mais próxima do produtor. Hoje onde se corre os menores riscos, na comercialização, é onde se gera a maior receita. Temos que melhorar a distribuição de riquezas dentro da cadeia produtiva.

Já temos alguns exemplos de empreendimentos que estão se conectando como as feiras-livres em São Luís. Mas, acho que temos que investir muito nesta parte. Principalmente pela desorganização da produção no Norte e Nordeste.

Participante 5

Integração Regional dos Planos de Negócios DRS

A integração da cadeia produtiva apoiada, a inserção das mesmas em pólos de desenvolvimento e o aproveitamento das características e potencialidades das mesorregiões ainda têm que fortalecer muito na nossa estratégia. Isso aqui para a gente é muito novo.

Nós temos a necessidade da integração muito presente em vários Planos de Negócios DRS, em várias estratégias. Agora ela está presente em tudo? Não. Porque a própria Gerência começou a trabalhar mais fortemente esta questão há um ano.

Um salto na metodologia será a integração. Mas essa questão de desenvolvimento territorial tem que evoluir bastante. Não é possível você trabalhar em um território com quatro, cinco ou seis municípios fazendo a mesma atividade e esses gerentes não se falarem, esses prefeitos não se falarem. Trabalhar a integração territorial é vital para a sobrevivência e competitividade dos empreendimentos, senão, cada município vai querer a sua casa de farinha, a sua fábrica de caju, e não pode. Então essa é uma evolução da estratégia e da metodologia. Você tem que trabalhar a integração.

Participante 7

Integração Regional dos Planos de Negócios DRS

Nossa divisão social é política, nós temos municípios, Estados e regiões. E a vida social nem sempre obedece a essas segregações políticas.

Às vezes, a gente precisa olhar para uma região ou comunidade abstraído os aspectos geopolíticos e visando as vocações de cada região.

Pólos de Desenvolvimento na Mesorregião

Se eu tenho que explorar uma bacia leiteira com cadeia de fornecimento e armazenagem, eu posso explorar melhor os potenciais de determinada região se eu olhar para a questão territorial, e não necessariamente para a questão política da divisão dos Estados, municípios e regiões.

Redes de Comercialização

Então o DRS pode combinar muito bem uma rede de troca e cooperação que envolva mais de um município, um Estado ou uma região que tenham vocação econômica.

Quando tem um grande comprador na região, nós não podemos ajudá-lo a enriquecer sem fazer com que as comunidades cresçam. Por isso, deve-se ter certo cuidado, para garantir que as condições de venda dos produtos gerados sejam justas, adequadas.

E eu acho que a gente pode ajudar essas comunidades a negociar, inclusive com esses compradores que, muitas vezes, predominam em determinadas regiões.

Apêndice 3

FRAGMENTOS DISCURSIVOS

Pensamento dos Formuladores da Estratégia de DRS do BB, sobre as Fragilidades Metodológicas (Fischer, 2002) Restritivas à Expansão das Dimensões do DRS

Esta categoria está dividida em quatro itens: Realidade da Estratégia de DRS do BB; Alcance dos Objetivos; Necessidades de Aprimoramentos na Metodologia; Aprendizados Organizacionais. Os dados foram coletados com base nas respostas às questões 1ª, 2ª, 3ª e 4ª do roteiro de entrevista (Apêndice 1).

Realidade do DRS (Estado da Arte)

Participante 1

- Olha, eu vou dizer que estamos “voando em céu de brigadeiro” ou “velejando de vento em popa”. [As expressões significam excelentes condições de navegação]. Eu acho que o DRS nunca foi tão bem entendido. Nós estamos em um processo muito forte de consolidação da estratégia do DRS no Banco do Brasil. O DRS está sendo entendido como uma estratégia negocial.
- Ouvi o Secretário da Agricultura Familiar, do Min. do Desenvolvimento Agrário, dizer que a estratégia do DRS é uma coisa maravilhosa, que já está mostrando resultados e fazendo a diferença neste país.
- Nós estamos agora em um momento, que eu diria, crucial, de consolidar cada vez mais.
- Graças a Deus, já avançamos muito e eu posso dizer que o DRS não pertence mais ao Banco do Brasil.
- O presidente do BB fez uma reunião com a gente, no dia 16 de novembro, em que ele começou dizendo: “O momento agora é de convergência. Tem muitas coisas que estão fora do DRS e que deveriam estar mais coladas nele”.
- Então a gente vai ter que fazer mais. Temos que evoluir muito mais. Nós queremos ver o DRS influenciar na ascensão dos gerentes das agências. Valorizando funcionários que fazem um bom trabalho de DRS.
- O reconhecimento tem que ser institucional.
- Eu acho que o céu é o limite.

Participante 2

- Eu acho que nós estamos num momento muito bom.
- Estamos começando a conceber produtos da área bancária para o DRS (fundos de investimento, linhas de crédito) estamos ganhando espaços dentro da organização, tanto negociais como instrumentais, muito importantes.
- O DRS teve avanços significativos: na qualidade das ações, no grau de investimento dos parceiros, no entendimento da filosofia de trabalho pela rede de agências.
- Ainda temos problemas graves no nível de realização, na quantidade de ações que efetivamente acontecem.
- A qualidade dos planos sob o ponto de vista da sustentabilidade ambiental tem que melhorar. Eu atribuo ao pequeno grau de consciência ambiental das pessoas.
- Sustentabilidade é um processo. Um processo em construção cujos limites são o grau de consciência das pessoas.
- A consciência economicista no DRS ainda é muito forte. Na consciência social tem muito viés político que atrapalha a jogada.
- Já melhoramos muito em relação aos projetos iniciais, de 2004, mas temos que continuar evoluindo.

- Continuamos com um problema crônico, se o BB quer fazer DRS pra valer, ou não quer fazer. Pois, ainda temos que disputar espaço, no dia-a-dia negocial das agências.
- Creio que com a aprovação das estruturas funcionais nos estados, para o DRS, teremos um salto de qualidade que consolidará o DRS como uma estratégia de desenvolvimento de mercados.

Participante 3

- Representa um momento de aprimoramento da metodologia, focando mais no fortalecimento da organização social, na concertação institucional e em aspectos territoriais do DRS, como a integração de atividades produtivas.

Participante 4

- Eu considero o DRS um bebezinho. Está em crescimento ainda. Digamos assim, não chegou à fase da adolescência ainda, está se aproximando da puberdade.
- Nós estamos quebrando algumas pedras aos poucos.
- Esta nova estrutura que estamos criando nos estados nos dará uma condição melhor para alavancar o DRS. Será um ganho qualitativo.
- Nós tivemos que aprender fazendo. Cada conversa com nossos gerentes, com os parceiros, com os beneficiários, gerava insumos para o aprimoramento da metodologia. Mas, ainda estamos aprendendo!
- Temos dois avanços grandes para chegar à fase madura: instrumentalizar melhor nossos gerentes; e induzir no Acordo de Trabalho (ATB) das agências [instrumento que mensura os resultados semestrais alcançados pelas agências do BB, influenciando na distribuição dos lucros para os funcionários daquela agência] uma pontuação por ações de médio e longo prazo, para que o gerente utilize o DRS como uma ferramenta para o alcance desta pontuação.

Participante 5

- O momento atual do DRS é riquíssimo dentro do BB. Quase que um rito de passagem em direção a melhores condições estruturais de trabalho nos estados.
- Outra questão que permeia o momento atual é a necessidade de avançar na capacitação de nosso pessoal. Um salto de qualidade na capacitação. Estamos preparando com a Universidade Corporativa, da Diretoria Gestão de Pessoas do BB, um programa de capacitação para enxergar a floresta toda.

Participante 6

- A história da arte atual do DRS no Banco é de um avião pronto para decolar.
- Eu acho que houve um entendimento maior do que é o DRS. De que é fundamental o envolvimento das comunidades, dos outros parceiros.
- Todos aqueles problemas, todas as dificuldades que nós tínhamos a gente foi superando, ainda temos ausência talvez de uma mão-de-obra, talvez de um coordenador do DRS nos Estados.

Participante 7

- Eu acho que, por mais que a gente invista em treinamentos, essa visão de DRS ainda não está consolidada na mente do nosso gestor.
- Ele ainda não tem as competências para trabalhar com a metodologia de DRS e vai demorar muito para adquiri-las.
- Então nós precisamos de uma pessoa do BB mais preparada e mais focada, para inclusive ajudar esse gestor. Um funcionário mais especializado que ajude o gerente a dar esse salto, mas que principalmente não dependa dele. Eu acho que alguma liderança com capacidade de articulação com parceiros estaduais é fundamental nesse atual momento do DRS.

Participante 8

- Então eu acho que o DRS começou a ser acreditado, mas ainda precisa ser consagrado na cultura do BB.
- Também, precisa depender menos da liderança de alguns executivos do Banco.
- Ele vai andar muito rápido no Sul. Pela organização social que é mais adiantada.

Alcance dos Objetivos do DRS

Participante 1

- Hoje eu posso dizer que nós já estamos tendo resultados que nos fazem ter a certeza de que estamos no rumo certo.
- Já estamos atingidos nossos objetivos, quando eu estou de uma forma muito palpável, ampliando de uma forma sustentável a base de clientes, dinamizando a economia das regiões onde nós estávamos atuando.

Participante 2

- A gente vê coisas boas e ruins. Casos de sucessos e de insucesso. E quando dá certo a gente vê a diferença que fez na vida das pessoas.
- Acho que nós temos conseguido o crédito, a bancarização, o trabalho e renda, a capacidade de organização social, a agregação de valor aos produtos. Temos conseguido a cultura empreendedora, na qual as pessoas não se contentam somente com a sobrevivência, e conseguem gerar excedentes econômicos e excedentes de qualidade de vida.
- Acho que estamos conseguindo atingir os objetivos em boa parte das localidades onde os projetos estão em execução.
- Um outro objetivo indireto que conseguimos foi nos legitimar perante o BB, ao demonstrar a importância da estratégia de DRS para o aperfeiçoamento do seu modelo de negócios de banco público.

Participante 3

- Nós já começamos a ter resultados com relação ao DRS.
- Eu acho que nós estamos conseguindo atingir os objetivos do DRS a partir do momento que nós estamos vendo essa atividade produtiva com uma visão de cadeia de valor.

Participante 4

- Quando se aplica bem a metodologia, se faz um processo bem feito de concertação, a gente consegue atingir todos os objetivos pautados para o DRS. Temos muitos casos onde isto aconteceu. O DRS nestes lugares atinge os objetivos na veia.

Participante 5

- Eu acho que aos poucos os objetivos vão sendo consolidados. Dois objetivos precisam ser perseguidos: o fortalecimento da capacidade de organização social e a disseminação de cultura empreendedora.

Participante 6

- Eu acho que os objetivos aos poucos vão sendo alcançados, com a ajuda dos parceiros e das comunidades apoiadas.

Participante 7

- Nós tivemos algumas experiências de muito êxito, talvez pelo fato de termos encontrado um terreno já preparado. Alguma comunidade mais organizada. Já em comunidades menos organizadas, existe um esforço muito grande para e gente produzir.
- Então nós temos o alcance de objetivos em experiências muito desniveladas.

Participante 8

- Estamos atingindo bem a geração de emprego e renda, a agregação de valor aos produtos, o acesso ao crédito e bancarização, basta dizer que no Paraná foram bancarizados 40.000 cidadãos de uma vez, oriundos dos assentamentos do MST.
- Agora temos que caminhar mais no fortalecimento da capacidade de organização social.

Necessidade de Aprimoramentos na Metodologia de DRS do BB

Participante 1

- Eu acho que não existem fragilidades na metodologia. Eu acho que existem focos que a gente precisa trabalhar um pouco mais. Por exemplo, aumentar o foco na concertação institucional.
- A concertação institucional está sendo uma fragilidade da nossa metodologia.
- Nós colocamos todas as fichas em cima do nosso pessoal, dos parceiros, das lideranças comunitárias, mas nós precisamos investir mais nesse processo de concertação.
- Outra fragilidade da metodologia é a ausência de indicadores de impacto na nossa avaliação, com foco no social, cultural e ambiental. Estamos contratando uma consultoria para nos ajudar a criar estes indicadores.

Participante 2

- Em regra geral não vejo muito problema a corrigir.
- A etapa da metodologia de identificação da atividade produtiva precisa ser mais participativa e compartilhada, com os parceiros, com os beneficiários. Por que na forma como escrevemos a nossa metodologia esta escolha, mesmo ouvindo vários atores, fica muito reservada ao Banco. O BB tem que vencer este medo de ir para a sociedade e discutir abertamente, a atividade produtiva que será escolhida, deixando o jogo aberto, claro, limpo.
- A nossa metodologia precisa investir mais nas etapas anteriores à da elaboração do diagnóstico. Principalmente naquela que exige muita concertação que é a da Formação da Equipe de Trabalho DRS. Temos que evoluir bastante no aprimoramento de competências para uma eficaz concertação.
- Na etapa de elaboração do diagnóstico DRS precisamos avançar. Talvez a gente pudesse ir ao limite de até suprimir ou substituir o diagnóstico por outras metodologias, que tratem de priorização de problemas, e depois encaminhe um projeto para equacioná-los.
- Talvez tenhamos uma forma mais eficiente de apurar a realidade do que num diagnóstico que muitas vezes tá sendo mal feito, “em cima da perna”, na corrida, pelo gerente, sendo feito pelo próprio gerente sem envolver os atores.
- Internamente a parte da metodologia da análise, no que tange à análise da viabilidade econômico-financeira é muito longa. Temos que desenvolver uma nova metodologia de análise da viabilidade econômico-financeira destes projetos de DRS, incluindo com mais ênfase os componentes sociais e ambientais na análise.

Participante 3

- Eu acho que a gente tem que mudar o foco da nossa metodologia, a nossa metodologia tem que estar voltada para o território. Eu acho que nós não promovemos desenvolvimento com monoculturas, promovemos desenvolvimento observando várias vocações.
- Nossa metodologia ainda é muito pesada, e eu acho que nós devemos aprimorá-la. Já chegamos há levar 154 dias para aprovar um Plano de Negócios DRS. Quando o plano volta para as localidades, para implementação, todo mundo já está desmobilizado.
- A educação ambiental está dentro da nossa metodologia, mas a gente percebe é que preciso dar um “upgraderinho”. Ampliar um pouquinho mais a ênfase nas questões ambientais.
- Quanto à educação política a gente percebe que há certa ausência dentro dos nossos planos de negócios DRS.

Participante 4

- A metodologia tem fragilidade. A gente tem comentado. A fragilidade dela está muito ligada à questão do que é possível, ao dado de realidade.
- A área mais carente de aprimoramento da metodologia é a concertação. Eu acho que em vez de 4 horas dedicadas a este tema no curso [o curso possui 24 horas], este tema deveria ser os três dias do curso. Aprimorando conceitos como mobilização social, embate político, jogo de interesses.
- Tem que valorizar mais a participação dos parceiros. Na medida em que o BB pega e se arvora como autor exclusivo dos benefícios do que foi realizado, está cometendo um erro grande demais em desarticular o trabalho.
- Outro desafio é fazer com que efetivamente as comunidades se apropriem do processo DRS.
- Agora tem muitos lugares que nosso gerente ainda não está preparado para isto. Não sabe transmitir a metodologia para as comunidades. Para que elas caminhem por si só. Porém, já temos situações nas quais os gerentes estão conseguindo fazer três, quatro DRS, pois lá quem faz DRS é a comunidade. O gerente atua mais na parte estratégica.
- Na área urbana, temos que avançar muito. Nós não sabemos trabalhar DRS nas grandes cidades, nos grandes centros urbanos. Ainda não encontramos o eixo de trabalho nestas grandes cidades.

- Falar de sustentabilidade trabalhando uma única atividade produtiva na localidade é muito pouco. Você teria que ter a sustentabilidade da localidade, trabalhando de forma integrada várias atividades. Se você fica só com uma atividade produtiva por mais que desenvolva, se tiver problemas de mercado, de fornecedores, uma praga, uma seca, já era.

Participante 5

- A metodologia do BB está alinhada às melhores práticas de mercado em relação ao DRS. Fala de parceria, fala de endógeno, respeito e aproveitamento dos saberes locais, de construção coletiva junto às comunidades. Que não existe fórmula pronta, que se devem respeitar as culturas locais, a diversidade cultural.

- A metodologia está perfeita.

- Logicamente existem algumas coisas que precisam ser aprimoradas: essa visão, por exemplo, de integração de cadeias. Um salto na metodologia será a integração. Essa questão de desenvolvimento territorial tem que evoluir bastante.

- O momento agora é de dá um novo salto de qualidade, no querer fazer, isto no que concerne ao apoio institucional que o BB vai alocar para as estruturas de gestão do DRS nos estados.

- Eu acho que, na parte de capacitação, nós temos que evoluir em relação aos parceiros. Ampliando a participação dos mesmos nos treinamentos que o BB oferece.

- Quando você coloca na linha do tempo as oito fases da metodologia, [1 Capacitação/ 2 Escolha da Atividade Produtiva / 3 Formação da Equipe de Trabalho DRS / 4 Diagnóstico DRS / 5 Plano de Negócios DRS / 6 Análise de Aderência e Viabilidade / 7 Implementação / 8 Monitoramento e Avaliação] quais as mais importantes, dá 1 a 5, estas etapas tem que consumir 90% do tempo. As restantes, 10% do tempo. No momento está sendo o contrário. Perde-se muito tempo por não haver alçadas para aprovação dos projetos diretamente pelas agências.

- Outra fragilidade é a assistência técnica do BB, que tem que participar mais ativamente.

Participante 6

- Atualmente a metodologia, depois de vários acertos que foram feitos ao longo do tempo, tem poucas fragilidades.

- Lógico que a metodologia é uma coisa que a gente sempre pode melhorar, agora mesmo nós estamos propondo uma melhoria nas alçadas de aprovação dos Planos de Negócios DRS. Dependendo do valor, vários projetos vão ser aprovados na própria agência.

Participante 7

- Falta uma disseminação maior na área estratégica do BB da metodologia DRS, este é um caminho muito aberto ainda.

- A gente ainda depende da disposição e da característica do gestor. E essa é uma fragilidade no programa.

- Outra fragilidade são os nossos métodos de análise de crédito que ainda não estão adaptados para este tipo de tipo de negócio. Aí estamos carentes de construir metodologias mais adequadas para um programa complexo como o DRS.

- O BB não pode substituir com sua iniciativa a organização social, ele prescinde.

Participante 8

- Insipiente visão ideológica de nosso pessoal. Existe um negócio chamado ideologia dominante. Esta ideologia está arraigada na gente.

- Perda da cultura de crédito no BB. As pessoas no BB, nas agências, viraram vendedores.

- Falta de segurança se a metodologia vai ser posta em prática como ela deva ser. Isto me perturba.

- Falta de pessoal preparado nas agências. O nosso gerente estava desacostumado com trabalhos nas comunidades. E aí ele pode ter pressa e não seguir os passos da comunidade. Queimar etapas. Querer fazer na mesa dele. Decidir pela comunidade. E aí você fere a metodologia.

- Falta de visão sistêmica das atividades produtivas apoiadas. Eu preciso ter uma visão sistêmica, por exemplo, da caprinocultura no Estado, no Nordeste, no Brasil. Tenho que fazer com que os produtores vão se organizando em pequenas cooperativas.

- Incentivo a atividades produtivas únicas, monoculturas. É preciso diversificar como no DRS de Ceará Mirim-RN com mamão, banana, feijão, milho, sorgo, peixes, este conjunto vai gerar sustentabilidade. A monocultura mata, escraviza. Vai cair na mão de um consumidor X ou de um atravessador Y. Esta complexidade e diversidade da produção têm que ser mais trabalhada.

- Gestão democrática e participativa. Eu não sei até que ponto os Diagnósticos e Planos de Negócios DRS são participativos realmente. Este é outro grande problema. Fazer com que as pessoas do BB aprendam a necessidade da participação.

Aprendizados Organizacionais com o DRS

Participante 1

- Que nós precisamos melhorar muito a nossa concertação interna [no interior da própria organização BB].
- Que nós precisamos desenvolver competências de DRS nos nossos administradores.
- Se o DRS mobiliza uma gestão democrática, social, uma capacidade de concertação na comunidade, e o meu gerente é convidado para ser um dos líderes, para somar, e ele não tem postura participativa, é autocrático, a própria comunidade o rejeita. Isso talvez seja um grande aprendizado para ele.
- Outro aprendizado é que o DRS tem que permear todos os documentos estratégicos do BB, entrar no DNA da organização, para se institucionalizar.
- Outro aprendizado é com as transferências periódicas que fazemos de nossos gerentes. Nas localidades onde temos projetos apoiados, temos que ter um rito de transição, para que o próximo gerente dê prosseguimento às atividades.
- Desenvolver nos nossos gerentes a visão de planejamento, de gestão democrática e participativa, de mediação de conflitos.

Participante 2

- Aprendemos que o processo participativo que o DRS suscita mitiga riscos.
- Aprendemos a direcionar crédito para setores que tinham pouca expressividade nas nossas carteiras de crédito como apicultura, piscicultura, artesanato, confecções, caprinocultura, agricultura familiar, com índices de inadimplência inferiores aos das carteiras de crédito tradicionais.
- Aprendemos a construir excelentes canais de relacionamento com órgãos dos governos, órgãos de pesquisa, Sistema S [Sebrae, Senai, Senac...], universidades, cooperativas, movimentos sociais.
- Aprendemos novas competências gerenciais com a concertação. O funcionário do Banco, que é um bom concertador [no sentido de mobilização e articulação de atores] no DRS da comunidade, torna-se um excelente negociador. Este foi outro aprendizado.

Participante 3

- Eu acho que foi um grande aprendizado para uma empresa desse tamanho conseguir entender que ela é importante para o desenvolvimento do país.
- Outro aprendizado foi a quebra de paradigmas negociais.
- Outro foi o choque que nós provocamos na cabeça dos nossos administradores.
- O meu grande aprendizado foi de perceber que os nossos funcionários são capazes de mudarem a partir do momento em que a empresa o chama para assumir um compromisso tão sério, como trabalhar o desenvolvimento do país.

Participante 4

- O desenvolvimento das competências gerenciais do BB [gestão de equipes, responsabilidade socioambiental, planejamento, administração de conflitos, negociação, articulação, empatia, visão sistêmica, leitura de cenários] que o trabalho com o DRS provocou nos nossos gerentes.
- O aumento da motivação e sentido do trabalho no nosso pessoal que trabalha com DRS.
- A ressignificação do trabalho e papel do gerente do BB nas localidades.

Participante 5

- Um dos aprendizados foi o do gerente do BB voltar a ser um agente de desenvolvimento da localidade. Saber prospectar e conhecer melhor a realidade da cidade onde opera, contribuindo para o seu desenvolvimento.
- O DRS está dando a possibilidade dessa interação dos nossos gerentes com as lideranças das localidades.

Participante 6

- O DRS é fantástico. O DRS faz com que o gerente do banco tenha um novo sentido para sua própria existência.
- Outro aprendizado foi que o DRS elevou a auto-estima dos funcionários que atuam naquela agência onde inserido o projeto. Os depoimentos desses colegas são muito emocionantes.

Participante 7

- O primeiro aprendizado é o envolvimento. Porque é diferente de uma agência bancária, de um gerente que está lá com uma prateleira cheia de produtos e serviços e que abre suas portas para atender os seus clientes. Essa é uma atitude mais passiva.

- Então o primeiro aprendizado é a necessidade de ele sair, se articular e se envolver com o que acontece ao redor do Banco. Porque ele pode muito bem, e o banco passou muito tempo nesse sentido, ficar com as portas abertas recebendo os clientes e vendendo ativamente alguns produtos que ele precisava vender. E o que acontecia lá fora, muitas vezes, o gerente sequer sabia. Ele ia da casa para o trabalho, do trabalho para casa, com atividades sociais na AABB. [Associação Atlética Banco do Brasil]

- Então, ele tem que se expor mais e para isso ele deverá ter determinada competência que ele não tinha, e que ainda não tem, sob meu ponto de vista.

- Ele precisa aprender a competência de ler cenários, do município, ele precisa ser um estudioso das questões do município, das vocações, e precisa se envolver mais. Então o envolvimento com a vida social e comunitária é o grande aprendizado que o gestor local tem. Isso com muita dificuldade, porque ele não foi formado para isso.

Participante 8

- O primeiro aprendizado é que o Banco é do Brasil. É um banco público. Ele tem um papel no desenvolvimento do país.

- O segundo foi que o DRS resgatou a auto-estima de muitos funcionários que estavam sendo execrados nas pequenas comunidades. Com o DRS eles passaram a ter outro bem-querer na comunidade

- O terceiro é o próprio sentido do trabalho do bancário que se dignificou. O funcionário deixa de ser um persuasor de vendas e passa a ter uma visão muito mais ampla da realidade da comunidade, e do seu papel.

Apêndice 4

GLOSSÁRIO

Elaborado objetivando favorecer a utilização pedagógica desta pesquisa, no desenvolvimento de competências profissionais para o DRS.

Agenda 21 É um conjunto de diretrizes acordadas por países participantes da reunião da Cúpula Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada pela Organização das Nações Unidas – ONU, no Rio de Janeiro em 1992, na Eco 92. (BB, 2006b)

Agenda 21 Brasileira Política pública formulada pelo Ministério do Meio Ambiente em conjunto com parcela representativa da Sociedade Brasileira, “contemplando seis eixos temáticos: cidades sustentáveis, agricultura sustentável, infra-estrutura e integração regional; gestão de recursos naturais; redução das desigualdades sociais e ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável”. (KRUTMAN, 2004, p.70)

Amostra “Parte da população, selecionada de acordo com uma regra ou plano”. (RUDIO, 1991, p. 50)

Análise de Conteúdo “Atividade interpretativa que busca extrair os momentos e significados mais importantes das formações discursivas.” (KRUTMAN, 2004, p.70)

Avaliação de Processo Analisa “não os resultados alcançados, mas a estrutura montada e os instrumentos aplicados para obtê-los. Em outras palavras, está em foco a eficiência da experiência.” (TENORIO, 1997, p. 116)

Atores Sociais São indivíduos ou entidades que representam, que encarnam papéis dentro de um contexto, de uma trama de relações. Um determinado indivíduo é um ator social quando ele representa algo para a sociedade (para o grupo, a classe, o país), encarna uma idéia, uma reivindicação, um projeto, uma promessa, uma denúncia. Uma classe social, uma categoria social, um grupo podem ser atores sociais. (SOUZA, 1994)

Autonomia “Estado de autodireção de um indivíduo ou grupo”. (FIDALGO; MACHADO, 2000, p.30)

Agricultura Familiar “Organização social cujos meios de produção estão sob o controle do núcleo familiar”. (FIDALGO; MACHADO, 2000, p.16)

Alavancar “O termo faz alusão ao movimento da alavanca que com a aplicação de uma força relativamente pequena, tira do estado de inércia um corpo de massa relativamente grande. Por ex. Alavancar a economia significa aplicar uma determinada política de forma a criar o impulso inicial para o ciclo permanente de crescimento”. (FIDALGO; MACHADO, 2000, p.16)

Aprendizagem Organizacional “Na perspectiva psicológica é definida como um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo. Na perspectiva culturalista, a aprendizagem organizacional dar-se-á no processo produtivo de uma comunidade, e deve ser analisada a partir da perspectiva cultural, e o grupo, não o indivíduo, é que deve ser tomado como unidade de análise”. (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS. 2006, p. 114)

Beneficiamento Designa a ação e o efeito de melhorar, beneficiar ou valorizar a matéria-prima ou o produto. (BB, 2006b)

Cadeia de Valor “Todas as atividades de produção e entrega que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor de destino. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, não descrita na forma de atividade, como governo, cooperativas e instituições financeiras, entre outros”. (BB, 2006d)

Cadeia Produtiva “Seqüência de etapas presentes na produção de um bem ou serviço. O conceito de cadeia produtiva envolve, para cada uma das etapas de que ela é composta, todo o conjunto de fatores de produção ou insumos necessários à produção de bens e serviços intermediários (aqueles utilizados na produção de outros bens e serviços) e finais (aqueles destinados ao consumo por parte consumidor final)”. (FIDALGO; MACGADO, 2000, p.40)

Cidade-Local-Territórios “A cidade é um conjunto múltiplo de ação coletiva, elaborada em muitas dimensões, plena de significados, construtora de identificação, a cidade é uma mega-organização real e virtual, concreta e simbólica”(FISCHER, 1997, p. 255). “O local e o cotidiano representam o plano onde se manifestam, em última instância, as ações para o desenvolvimento ou a falta delas. É aí que se dá a participação dos diferentes atores – trabalhadores, empresários, poderes públicos e o terceiro setor. É no plano local que se buscam soluções para os conflitos, se negociam compromissos e se constroem, na medida do possível, sinergias. É também aí que surgem iniciativas e inovações com horizontes temporais que transcendem o imediato. Depreende-se disso a importância de pensar o desenvolvimento em termos territoriais”(SACHS, 2003, 143). “Território espaço em permanente construção, produto da dinâmica social em que se tensionam sujeitos sociais colocados, em situação de arena política. Uma vez que as tensões são permanentes, o território nunca está acabado, mas ao contrário, encontra-se em permanente construção.”(FRANCO, 2000, p.17)

Crédito Produtivo “Baseia-se na suposição de que será pago por si mesmo, isto é, o investimento gerará meios necessários para o pagamento da dívida, seus encargos e ainda sobrar algo para o lucro. /em geral são de médio e longo prazo”[prazo de vencimento das operações > 363 dias] (SANDRONI, 2005, p. 202)

Concertação “Dinâmica pela qual diferentes atores de uma atividade produtiva, localizados em um determinado território(comunidade ou região), se propõem, em parceria, a atuar e alcançar o desenvolvimento regional sustentável de forma integrada, harmônica, compartilhada e com a desejada sinergia”. (BB, 2006b)

Comunidade É uma “estrutura social cuja história, laços de afinidade e cultura definem uma identidade comunitária. A identidade comunitária fundamenta o sentido de pertencimento dos seus cidadãos. Extrapola a visão estático-geográfica de território, dando ênfase ao dinamismo dos “sítios simbólicos de pertencimento” (ZAOUAL, 1993), imbricados neste conceito”. (KRUTMAN, 2004, p.70)

Competência “Mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou dimensões interdependentes (conhecimentos, habilidades e atitudes) e da aplicação desses recursos ao trabalho.” (GUIMARÃES, BRUNO-FARIA, BRANDÃO, 2006, p. 218).

Correlação “Grau em que duas variáveis estão relacionadas linearmente seja por meio de causalidade direta, indireta ou probabilidade estatística. Correlação Positiva: quando uma variável cresce de valor a outra também. (SANDRONI, 2005, p. 196)

Cultura “Sistema de crenças que dá sentido as atividades do homem. Mas elas também governam as relações que mantêm com seus semelhantes, à medida que lhes fornecem modelos de interação, que se cristalizam em instituições. Cultura e sociedade formam, pois o sistema social dentro do qual o indivíduo se insere em graus variáveis. Em sentido lato, podem ser considerados os valores, normas modelos de comportamento característicos das sociedades”. (CHANLAT, 1996)

Custos “Avaliação, em unidades de dinheiro, de todos os bens materiais e imateriais, de trabalho e serviços consumidos pela empresa na produção de bens e serviços”. (SANDRONI, 2005, p. 218)

Economia Solidária “Surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de

trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição com o princípio da socialização destes meios”. (SINGER, 2003, p. 22)

Educação “Conjunto das influências do meio sócio-histórico sobre os indivíduos, que os levam a adquirir ou fazer sair de si as características próprias do ser humano (atividade, sociabilidade, consciência, liberdade e universalidade), diferenciando-os dos animais”. (Fidalgo; Machado, 2000, p. 118)

Empoderamento “Processo de construção e reforço ao protagonismo dos atores e grupos sociais, daí resultando um exercício ampliado, participativo, e consistente dos direitos e deveres da cidadania. Consciência dos indivíduos sobre o seu próprio poder, individual e coletivo, no processo de tomada de decisões, além do engajamento efetivação das ações de desenvolvimento local”. (KRUTMAN, 2004, p.70)

Equipes de Trabalho DRS Canais e instâncias de participação, coordenadas pelo BB, nas localidades onde executa a sua estratégia para o DRS. Delas fazem parte atores convidados para cooperar, durante o processo de concertação institucional. As equipes têm por objetivo diagnosticar a realidade atual da atividade produtiva escolhida, elaborar um projeto coletivo de intervenção e executá-lo. (BB, 2006b)

Escala – Economia de Escala “Produção de bens em larga escala, com vistas a uma considerável redução nos custos. Resultam da racionalização intensiva da atividade produtiva, graças ao desempenho sistemático de novos engenhos tecnológicos e de processos avançados de automação, organização e especialização do trabalho”. (SANDRONI, 2005, p. 272)

Estratégia “Um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergente do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas, num todo interdependente”. (MOTTA, 1991, p.82)

Excluído “Indivíduo que não alcança um conjunto de mínimos sociais que lhe permita o exercício da cidadania e o usufruto de uma qualidade de vida próxima ao padrão médio existente no país”. (INOSOJA, 1998)

Financiamento “Operação em que um agente econômico recebe recursos com vistas a uma aplicação específica. Difere do empréstimo, já que ele não tem uma finalidade exclusiva”. (SANDRONI, 2005, p. 341)

Gestão Social “Ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades. Um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e social, sendo exercida por um coletivo que pode atuar em grau maior ou menor de simetria/assimetria e cooperação e delegação”. (FISCHER, 2000, p.27)

Governança Democrática Forma de governar a coisa pública, na qual estão presentes processos de compartilhamento de poder, parcerias, regulação, aprendizagem coletiva, participação democrática, descentralização de alçadas decisórias e cooperação. Articula numa visão intersetorial e integrada, a gestão social no âmbito local. Para March & Olsen (1995) a governança democrática é mais do que o gerenciamento da formação de coalizões políticas e de troca política. Envolve também influenciar os processos pelos quais as restrições sobre a troca política são estabelecidas.

Indicador “Manifestações observáveis de um conceito”.(QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 122)

Integração “Processos ocasionados pela fusão de duas ou mais empresas que operam no mesmo estágio e com os mesmos produtos. Pode ser horizontal ou vertical. Na integração horizontal as empresas são integradas por utilizar a mesma matéria-prima, embora não fabriquem o mesmo produto. A integração horizontal pode permitir que as empresas ganhem em termos de economia de escala, contem com maior poder econômico, conquistem novas faixas de mercado. A integração vertical, ou verticalização, é ocasionada quando empresas se aliam para atuarem em processos produtivos diferenciados, tais como: produção, beneficiamento, armazenamento, distribuição ou comercialização”. (SANDRONI, 2005, p. 432)

Infra-estrutura “Conjunto de instalações e equipamentos empregados na extração, transporte e processamento de matérias-primas essenciais, nos meios de treinamento da força de trabalho e na fabricação de bens de capital”. (SANDRONI, 2005, p.428)

Impacto “Expressa o grau de consecução dos objetivos em relação à população-alvo.” (COHEN; FRANCO, 1999, p.93)

Liberdade “Envolvem tantos os processos que permitem a liberdade de ações e decisões como as oportunidades reais que as pessoas têm, dadas as suas circunstâncias pessoais e sociais”. (SEN, 2000, p. 31)

Mercado “Em sentido geral, o termo designa um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais”. (SANDRONI, 2005, p. 528)

Mesorregião “Uma mesma realidade socioeconômica, cultural e ambiental, que não se limita às divisas dos Estados”. (BRASIL, 2006d)

Modelo “Representação de uma situação ou objeto real por meio de um conjunto de suposições e relações simplificadoras”. (SANDRONI, 2005, p. 558)

Monocultura “Prática agrícola de uma região ou país de cultivar um único produto. As monoculturas são mais suscetíveis a pragas e doenças, pois desequilibram o meio-ambiente destruindo a diversidade biológica preexistente. No caso de monocultura exportadora, o país fica dependente de um só produto, e as oscilações de preços podem trazer crises cambiais”. (SANDRONI, 2005, p. 573)

Mix de Produção “Sistema de produção de uma empresa que diversifica seus produtos procurando se ajustar, da forma mais conveniente possível, à demanda, no tempo e no espaço. (SANDRONI, 2005, p. 556)

Planos de Negócios DRS “São projetos locais de indução ao Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), contemplando objetivos, metas, ações, prazos, recursos e responsáveis pela execução das que foram propostas pela Equipe de Trabalho DRS. (BB, 2006b)

Plano – Projeto – Programa “Referem-se aos dispositivos, às operações, aos meios e instrumentos que são necessários à realização de objetivos. Projeto refere-se à imagem de uma situação, ao estado que se pensa alcançar e à definição do que se propõe para isto. Constitui-se numa referência de uma construção individual ou coletiva. Determinam as prioridades, as estratégias, os recursos requeridos para se realizar um determinado objetivo, uma determinada política. Programa se refere à exposição geral das intenções e à descrição detalhada de uma seqüência de ações, que se propõe a realizar e de condições a preencher para chegar a um resultado. Sua elaboração é possível a partir de um conjunto de decisões que determinam orientações, objetivos, prioridades, métodos e indicadores de resultados, para avaliação”. (FIDALGO; MACHADO, 2000, p.245)

Práticas “São ações, estratégias, procedimentos, padrões, métodos e dinâmicas operacionais que influenciam, positiva ou negativamente, no alcance dos objetivos e metas dos projetos”. (KRUTMAN, 2004, p.70)

Processos Produtivos “Possui finalidades e conteúdos definidos e envolver dimensões concretas, englobando as formas usadas para organizar o sistema produtivo específico. Com o processo de produção propriamente dito, a organização do trabalho e a gestão da força de trabalho, dos recursos e tecnologias utilizadas apropriadas”. (FIDALGO; MACHADO, 2000, p.260)

Parceiros “São aqueles atores que com recursos e compromisso em atender às demandas identificadas pelo Plano de Negócios DRS. Tais atores podem ser públicos, tais como autarquias federais, secretarias estaduais e a prefeitura, ou privados, como empresas, associações de classe, organizações não governamentais, sindicatos, igrejas, dentre outros, que desenvolvem ações na região”. (BB, 2006b)

Poder “Pode ser entendido tanto como a capacidade geral de agir, quanto a capacidade de produzir comportamentos específicos. O poder tem um caráter relacional recíproco, mas também, sugere desequilíbrio, no momento em que há atores que exercem o poder, enquanto outros a ele se submetem”. (FISCHER, 2000, p.14)

Poderes Locais Relação de forças, por meio das quais se processam alianças e conflitos entre os atores sociais, bem como à formação de identidades e práticas de gestão específicas. (FISCHER, 2000, p.13)

Qualidade de Vida “Garantia do exercício dos chamados direitos de segunda geração, os direitos sociais e econômicos conquistados no século XX a partir do movimento operário e sindical – direito ao trabalho, à saúde, à educação, aos meios de bem-estar social, que tornam reais os direitos formais, conquistados a partir do século XVII. A tradução desses direitos para o cotidiano do cidadão significa acesso a bens que compõem o conceito de qualidade de vida e que variam de acordo com o nível de civilização e as condições sócio-econômicas, políticas e culturais de cada nação.” (INOSOJA, 1998, p. 41-42)

Receitas “Em termos contábeis, é a soma de todos os valores recebidos em dado espaço de tempo. Já o lucro bruto é a diferença entre a receita obtida pela venda de bens e serviços e o custo de sua produção. (SANDRONI, 2005, p. 711)

Redes Sociais – “Formas de organização social cujas ações buscam a complementaridade, a reciprocidade, a otimização das experiências e dos recursos existentes para o fortalecimento dos grupos sociais”. (FIDALGO; MACHADO, 2000, p.343). “As redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de maneira substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”. (CASTELLS, 1999, p. 497)

Renda “Corresponde ao conceito de excedente econômico. São os ganhos de um fator de produção que excedem a quantia mínima necessária para mantê-lo em seu emprego e impedir o deslocamento para outros usos”. (SANDRONI, 2005, p. 726)

Resíduos “Materiais que se encontram em estados sólidos e semi-sólidos e que resultam das atividades produtivas industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola e serviços”. (BB, 2006b)

Risco “Situação em que, partindo-se de determinado conjunto de ações, vários resultados são possíveis e as probabilidades de cada um acontecer são conhecidas. Quando tais probabilidades são desconhecidas denomina-se incerteza”. (SANDRONI, 2005, p. 737)

Organização Social “Envolve atividades padronizadas de uma certa quantidade de pessoas. Tais atividades são complementares ou interdependentes em relação a algum resultado ou produto comum; elas se ligam em espaço e tempo e são repetidas”. (BASTOS, 2006, p.68)

Tecnologia – “Ciência ou teoria aplicada a uma técnica. Abrange o conjunto de conhecimentos aplicados pelo Homem para atingir determinados fins. As inovações tecnológicas determinam, quase sempre, uma elevação nos índices de produção”. (SANDRONI, 2005, p. 824)

Tecnologia Social “Todo método, processo ou artefato que promova soluções de inclusão social e melhoria de qualidade de vida, de maneira simples e com facilidade de reaplicação. A tecnologia social visa à inclusão da população de baixa renda, o desenvolvimento social, com o mínimo de custos para sua implementação”. (BB, 2006b)

Trabalho Precário “Trabalho exercido em condições caracterizadas pela ausência de dispositivos institucionais de garantia de certos direitos historicamente constituídos, como parte do estatuto de cidadania dos trabalhadores”. (FIDALGO; MACHADO, 2000, p.343)