

## **Relatório: Produto 3**

**“Consultoria para Análise de Gênero nos Projetos  
GEF: Boas práticas, Obstáculos comuns e lições  
apreendidas”**

**Consultora: Rodica Weitzman  
24 de Agosto/ 2018**

## 1. Introdução

Este Relatório representa mais um fruto de uma consultoria que foi efetivada no período de abril a agosto de 2018 com o objetivo de efetivar uma Análise de gênero dos 05 projetos apoiados pelo *Fundo para o Meio Ambiente Global (GEF)*, todos os quais foram forjados no marco do combate à degradação ambiental e às mudanças climáticas; da promoção da gestão sustentável dos recursos naturais; e da repartição dos benefícios e partilha de conhecimentos tradicionais.

Na primeira parte deste Relatório, farei a identificação e análise de “boas práticas” exemplificadas em alguns destes cinco projetos: BRA/12/G32; BRA/067/G32; BRA/14/G31; BRA/14/G32; BRA/14/G33. Trago uma conceituação da “boa prática” como uma chance para a evolução e aperfeiçoamento dos Projetos nos quais se inserem, no sentido de nos ajudar a refletir de forma crítica acerca de experiências vividas. Frequentemente, observamos que a noção de “boa prática” se cristaliza, como se fosse algo “acabado” que deve ser replicado em outros contextos, em vez de servir como uma oportunidade impar para a construção coletiva de lições e aprendizados. Apesar de serem bem sucedidas, estas “boas práticas” – todas as quais demonstram efeitos sobre as relações de gênero e os graus de empoderamento das mulheres - também nos oferecem a oportunidade de analisar os obstáculos comuns aos projetos, que de alguma maneira, foram determinantes nos esforços empenhados para desenvolver práticas inovadoras.

Na segunda parte do Relatório, pretendo sinalizar, em um primeiro momento, os obstáculos comuns aos projetos que, de alguma forma ou outra, impedem a incorporação do enfoque de gênero em estratégias e abordagens, com o objetivo de extrair aprendizados importantes a partir destas dificuldades. Seguidamente, pretendo debruçar-me sobre as lições aprendidas, ora no campo da gestão das organizações de base que protagonizam as ações dos Projetos, ora no que diz respeito aos sistemas de monitoramento dos indicadores que aferem as mudanças socioambientais. Finalmente, na última seção do Relatório, algumas proposições e recomendações serão apresentadas, no intuito de superar os obstáculos identificados.

## 2. As boas práticas

Elenco aqui alguns casos que demonstram a relevância de determinadas temáticas, métodos ou abordagens, nos levando a refletir sobre dois conjuntos de questões: (i) o papel das tecnologias sociais no fortalecimento organizacional e no empoderamento das mulheres; e (ii) as práticas de gestão nas organizações de base que facilitam a circulação de poderes e a ascensão de novas lideranças femininas. As experiências elencadas para aprofundamento destas temáticas deixam aprendizados sobre as dificuldades e facilidades na construção de abordagens que contemplam a perspectiva de gênero. Como foi dito anteriormente, se constituir enquanto uma “boa prática” não significa que sejam experiências “infalíveis”, uma vez que são tentativas de trazer para a prática concepções que norteiam os projetos, mas que, amiudadamente, são difíceis de serem incorporadas no plano pragmático e operacional.

### **2.1 As tecnologias de convivência com o semiárido: Projeto BRA/15/31 - “Mulheres na Caatinga” no PPP-Ecos**

O primeiro caso a ser examinado focaliza o uso das tecnologias de convivência com o semiárido, entre elas as “eco-fogões”, no âmbito do Projeto BRA/15/31 - “Mulheres na Caatinga” -, apoiado por PPP-Ecos no período de agosto de 2015 a maio de 2018. Este projeto, que foi coordenado pela Casa da Mulher do Nordeste,<sup>1</sup> uma organização feminista, beneficiou em torno de 78 mulheres no território de Pajeú, Pernambuco a partir de uma abordagem norteada pela educação ambiental nas perspectivas de feminismo e agroecologia.

Já se sabe da importância da introdução de tecnologias como o fogão ecológico e o biodiesel em projetos com este foco socioambiental, por apresentarem uma nova matriz energética, além de serem baratos e de fácil construção e acesso, o que contribui para uma gestão mais democrática destes equipamentos no contexto das

---

<sup>1</sup> Cabe salientar o objetivo principal da Casa da Mulher do Nordeste (CMN): “a transformação das desigualdades de gênero com foco na organização produtiva e econômica das mulheres, valorizando e visibilizando o seu trabalho, e incidindo nas políticas públicas para melhoria das condições de vida das mulheres urbanas e rurais.” (site: [www.casadamulherdonordeste.org.br](http://www.casadamulherdonordeste.org.br))

<sup>2</sup> AGENDHA - Assessoria e Gestão em Estudos da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia se dedica a desenvolver ações socioambientais, ecofeministas e de incidência em políticas públicas na região nordeste do Brasil.

comunidades onde ocorre sua implantação. Tanto no âmbito do Projeto PPP-Ecos, quanto no âmbito do Projeto Bem Diverso, percebe-se a primazia atribuída à experimentação de tecnologias adaptadas a cada contexto, como um componente imprescindível do aprimoramento dos processos produtivos atrelados as cadeias agroextrativistas.

É importante sublinhar aqui o significado desta tecnologia ser nomeada de uma “tecnologia social”, uma vez que quando nos referimos aqui ao conceito de “tecnologia social”, consideramos que ela “compreende produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social”, segundo a Rede de Tecnologia Social. (MOREIRA, 2013, p. 6) De acordo com a pesquisadora Sarah Luiza, que realizou um estudo de caso que tratava da instalação de “fogões ecológicos” na comunidade Garapa I- Acarape/ Ceará, as tecnologias chamadas de “sociais” atendem “alguns quesitos como simplicidade no manuseio, baixo custo, fácil aplicabilidade e impacto social comprovado, contribuindo para a inclusão social, geração de trabalho e renda, promoção do desenvolvimento local sustentável.” (MOREIRA, 2013, p. 6)

Nosso interesse aqui é examinar mais a fundo os benefícios que são gerados a partir do uso dos fogões construídos em padrões ambientalmente sustentáveis - chamados neste contexto de “fogões agroecológicos” - para as mulheres beneficiárias que se constituem enquanto “publico alvo.” O foco de nossa análise é o modo pelo qual o uso desta tecnologia social, no contexto de um projeto socioambiental como PPP-Ecos, contribui para a transformação das relações sociais de gênero. É sabido que a ampliação do acesso das mulheres às técnicas e equipamentos que integram os serviços agrícolas (e não agrícolas) representa um primeiro passo dentro de um processo de empoderamento delas, na busca de uma maior democratização de serviços, bens e processos.

É importante levar em consideração a possibilidade de uma dada tecnologia social contribuir para re-construir novos padrões de relação entre homens e mulheres, como por exemplo, no que se refere à responsabilidade pelo trabalho doméstico e de cuidados. De que modo a introdução de uma tecnologia social pode ser vista como uma oportunidade para fortalecer os processos organizativos, na medida em que seja conjugada com um processo de formação - que engloba um processo de

conscientização ambiental -, de modo que todos os/as atores sociais no âmbito familiar se envolvam e aprendam tanto sobre o uso quanto sobre a importância (em termos sociais e ambientais) deste(s) investimento(s) tecnológico(s)? Neste sentido, cabe aqui algumas indagações sobre a função “social” da tecnologia, uma vez que não apenas contribuirá para a geração de retornos econômicos e impactos ambientais, mas também deveria oferecer respostas para os anseios dos/as beneficiários/as, interferindo positivamente na qualidade de suas vidas e nas dinâmicas de poder que são subjacentes às suas relações sociais.

É importante apresentar algumas informações para situar os/as leitores em relação ao uso do “fogão agroecológico” dentro de um projeto como este (BRA/15/31 - “Mulheres na Caatinga”), com o objetivo de evitar uma análise desta tecnologia social de uma forma isolada, mas aproximar dela a partir de uma apreensão de sua inserção em um contexto socioambiental dinâmico e mutante. Conforme os documentos consultados e as entrevistas realizadas, o “fogão agroecológico” não foi uma novidade tecnológica introduzida neste Projeto, mas estava sendo aprimorada ao longo do tempo, a partir de sua incorporação em projetos anteriores. O desenvolvimento do “fogão agroecológico”, enquanto “tecnologia social”, foi iniciado em parceria com a organização Agendha<sup>2</sup> em 2012, e foi foco de um projeto que antecedeu o Projeto de PPP-Ecos intitulado “Mulheres na Caatinga”, patrocinado pela Petrobras Ambiental. O projeto apoiado por PPP-Ecos somou à outras ações, levadas a cabo na mesma época, como a *Chamada de ATER agroecológica*, que proporcionou a realização de um Curso Feminista. Este curso impulsionou a formação de novas lideranças, sendo fundamental no sentido de fortalecer as propostas e linhas de ação que estavam sendo abordadas no Projeto do PPP-Ecos.

De acordo com a coordenadora do CMN, este projeto se diferencia dos outros que foram realizados anteriormente sob sua coordenação por dois motivos. O primeiro motivo tem a ver com sua capacidade de fortalecer as relações ao nível das comunidades, a partir de uma ação localizada. Este foco no plano local possibilitou uma atenção maior para a micropolítica das relações de poder, além de permitir uma maior flexibilidade na construção de um modo de atuação com foco nas tecnologias

---

<sup>2</sup> AGENDHA - Assessoria e Gestão em Estudos da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia se dedica a desenvolver ações socioambientais, ecofeministas e de incidência em políticas públicas na região nordeste do Brasil.

renováveis, uma vez que foi possível ir fazendo alguns ajustes no seu uso e na sua replicação de forma contínua. Também, a realização das formações de forma descentralizada, com uma forte inflexão no processo de experimentação, possibilitou ampliar o leque para incluir outras tecnologias, como aquelas voltadas para o reflorestamento e o re-uso da água, o que possibilitou que outras frentes fossem gradativamente absorvidas, como a plantação nas hortas e quintais. De acordo com Luzia, uma das lideranças no Projeto que atua atualmente na função de *pedreira*, esta amplitude nos tipos de inovações tecnológicas abordadas tem a ver com o fato de que, dentro deste processo de aprendizado ao nível local, “uma tecnologia vai puxando a outra.” (Luzia Porfírio Simões Ribeiro, *pedreira*, integrante do Projeto)

O outro motivo diz respeito ao seu foco ambiental, uma vez que se enquadra na linha de “*Mudanças Climáticas com Base na Recuperação de Áreas Degradadas de vegetação da Caatinga*”,<sup>3</sup> de acordo com os critérios especificados no roteiro que foi apresentado para PPP-Ecos. Desde o início da implementação do Projeto, houve um esforço para mostrar as vantagens das tecnologias renováveis especialmente em termos ambientais, a partir do argumento de que os fogões agroecológicos tem a capacidade de diminuir a pressão da retirada de lenha para o combustível e contribuir para a economia no uso de óleo, gás e tempo no cozimento de alimentos. O reflorestamento é enquadrada como uma ação complementar, uma vez que está prevista nas áreas rurais de onde é extraída a madeira para a queima no processamento dos alimentos.

Na justificativa que embasa os eixos norteadores dentro da proposta apresentada, há menção da condição social da mulher, que se concretiza a partir de suas tarefas e aptidões, muitas das quais são estreitamente imbricadas com o bioma Caatinga. No argumento apresentado, há uma descrição de sua responsabilidade pela coleta e queima de lenha para o processamento de alimentos, o que a predispõe para um maior engajamento nas ações de conservação dos recursos naturais.

---

<sup>3</sup> Dentro desta linha, o projeto teve a intenção de trabalhar com inovações tecnológicas com foco no manejo florestal, por meio das seguintes ações estratégicas: (i) Plantio das mudas nativas da Caatinga, o que ao longo da execução do Projeto, levou à realização de 02 outras atividades co-relacionadas: a reutilização das embalagens plásticas e o resgate de sementes nativas da caatinga que estão em vias de extinção; (ii) A construção de 16 fogões agroecológicos nas comunidades dentro da área de abrangência do Projeto; (iii) A implantação de 20 sistemas de reuso de água, uma ação que foi incorporada durante o processo de execução e implicou em um reajuste no orçamento (re-distribuição das rubricas) a partir de demandas que surgiram espontaneamente por parte das mulheres beneficiárias.

Além disso, no texto do Projeto elaborado, há citações sobre a capacidade que as mulheres rurais tem demonstrado para propagar práticas sustentáveis e fornecer aportes na replicação de experiências agroecológicas nos quintais produtivos, no beneficiamento das frutas e no fomento de bancos de sementes e viveiros de mudas. As dificuldades vivenciadas pelas mulheres no contexto de uma “seca prolongada” também foram expostas nos Relatórios apresentados, como a migração dos maridos para outras regiões em busca de oportunidades de trabalho, o que tem dificultado o deslocamento das mulheres dentro e fora das comunidades, além de acarretar no maior acúmulo de tarefas para elas, a partir da dupla jornada de trabalho.

A abordagem educativa adotada é inspirada na “pedagogia feminista”<sup>4</sup> e tem como principal objetivo fomentar um amplo processo de Educação Ambiental com foco na educação contextualizada. Ao longo do Projeto, as oficinas realizadas buscaram conexões entre o feminismo, direitos das mulheres, o Bioma Caatinga e a agroecologia. Um resultado disso foi a apreensão que as mulheres beneficiárias adquiriram sobre a correlação entre feminismo e agroecologia, enquanto movimentos políticos que se assemelham por incitar lutas em defesa da vida; provocar reflexões sobre a relação que se estabelece entre as esferas reprodutivas e produtivas; e integrar aspectos como as relações sociais com o uso sustentável dos recursos naturais. Um dos grandes ganhos da pedagogia feminista tem sido sua ênfase na divisão sexual de trabalho, que tem o principal objetivo de desvelar o binômio entre “o trabalho produtivo” e o “trabalho reprodutivo”, mostrando que são inseparáveis na vida das mulheres e que devem ser valorizados na mesma medida.

No contexto deste Projeto em particular, o que se percebe como efeito das metodologias empregadas pela CMN foi o estímulo à um maior engajamento das mulheres em processos e atividades enquadrados como “produtivos”, sem perder a visão sobre o peso do trabalho doméstico na sua rotina diária. Assim, houve um direcionamento no processo de implementação dos fogões agroecológicos para que outros membros da unidade familiar se envolvessem na sua implementação. A

---

<sup>4</sup> Geralmente, as oficinas ou encontros que são desenvolvidos a partir desta abordagem metodológica propiciam a externalização dos sentimentos com base na partilha de experiências de vida, tendo como efeito principal uma maior *conscientização* por parte das mulheres beneficiárias sobre sua condição social e a consolidação de processos de *auto-organização*. Segundo Masson (2007), a espinha dorsal da metodologia proposta é a integração entre dois estados que se diferenciam: “um interior (que rompe com o instituído) e outro externo (que impulsiona a ação)”. (p. 46) Assim, “a particularidade do feminismo é que essa luta tem duas frentes: ao interior de cada mulher e para fora.” (MASSON, 2007, p. 46).

abordagem adotada, a partir da perspectiva da divisão sexual de trabalho, teve o objetivo de construir um processo que estimulasse a partilha das tarefas dentro das dinâmicas cotidianas da casa, de modo que houvesse o cuidado para não reforçar a “naturalização” das tarefas reprodutivas das mulheres a partir da introdução daquela inovação tecnológica.

Um elemento que deve ser ressaltado é a prática metodológica que foi construída para garantir a multiplicação das tecnologias sociais a partir da valorização do papel exercido pelas mulheres enquanto “pedreiras”, que coordenavam as capacitações “técnicas” com outras mulheres ao nível local.<sup>5</sup> Ter mulheres coordenando uma atividade voltada para a construção de equipamentos, que tem sido enquadrado como um ofício convencionalmente “masculino”, certamente foi um fator que possibilitou a aproximação das mulheres beneficiárias à esta ação, acarretando no seu maior engajamento nas atividades desta natureza. (Relatório do Monitoramento III, CMN) De acordo com a coordenadora do CMN, este modelo da formação, que se estrutura por meio de ações descentralizadas nas diversas localidades no regime de “mutirão”, (as pessoas iam chegando e colocando “as mãos na massa”), foi um aprendizado e deve ser foco de reflexões para possibilitar ajustes, além de garantir sua replicação em outros contextos.

Outro fator que facilitou a assimilação dos fogões agroecológicos, além da identificação dos participantes com as “multiplicadoras” por meio da metodologia de “aprender fazendo”, foi a realização de avaliações constantes, nas quais houve abertura para fazer mudanças necessárias, a partir de um processo de re-invenção das tecnologias. Neste sentido, durante uma entrevista realizada, a Coordenadora Geral de CMN, Graciete Santos, avaliou que um dos desafios inerentes ao desenvolvimento das tecnologias é o fator de “tempo”, uma vez que é preciso ter um tempo para que aquilo “faça sentido” para as pessoas envolvidas. Na sua opinião, o tempo do projeto não foi suficiente para perceber os efeitos daquela inovação tecnológica a partir de sua assimilação pelas pessoas envolvidas na sua experimentação dentro do âmbito doméstico.

---

<sup>5</sup> Como fruto das atividades educativas (oficinas, cursos, encontros), constatou-se a construção de 78 fogões agroecológicos em um processo que capacitou “pedreiras, beneficiárias e interessadas(os).” No Relatório de Monitoramento III, foi posto que um dos resultados foi a formação de 2 mulheres pedreiras em Fogões Agroecológicos, “tendo inclusive fogões construídos pelas mesmas.” (Relatório de Monitoramento III, p. 4)



Uma vez que a intenção de uma “boa prática” é garantir sua replicação em outros âmbitos, é importante levantar algumas questões que precisam ser aprimoradas dentro da experiência. Estarei levantando aqui duas problematizações que surgem a partir das práticas do manuseio das tecnologias “sociais” ou “renováveis”, como “fogões agroecológicos”, no contexto das comunidades da região Semiárida em Pajeú, Pernambuco.

***(i) O impacto das tecnologias sociais sobre as relações sociais de gênero: abordagens, enfoques e desafios***

De acordo com a Coordenadora Geral do CMN, abordagens para o desenvolvimento das tecnologias com um enfoque de gênero precisam ser aperfeiçoadas. Indubitavelmente, este Projeto serviu como uma espécie de “laboratório”, possibilitando a aprendizagem de novas lições a partir das experiências vividas. Mesmo com os cuidados que a equipe técnica do CMN teve ao longo da execução do Projeto “Mulheres na Caatinga”, avaliou-se que é difícil quebrar a resistência dos homens para se envolverem em tecnologias associadas com atividades vistas como “femininas”, como também evitar a “sobrecarga” das mulheres a partir do manuseio das mesmas. Destarte, romper com a associação entre “mulher” x “cozinha” x “fogão” representa um impasse a ser superado em futuros projetos de intervenção.

Logo, cabe sinalizar algumas recomendações para a inclusão de abordagens que possibilitam o uso das tecnologias sociais a partir de um enfoque de gênero em futuros projetos, no intuito de qualificar estes processos pedagógicos e organizativos. A primeira consideração tem a ver com a estratégia que é recomendável utilizar para abordar as tecnologias, com base em um processo de planejamento estratégico dos arranjos produtivos locais (APLs)<sup>6</sup> que tem como premissa uma visão sistêmica dos vários elos das “cadeias de valor” (extrativismo, processamento, distribuição, comercialização, consumo). A apreensão da natureza multidimensional dos APLs a partir de um exercício analítico efetivado com um amplo leque de atores sociais envolvidos, que focaliza os entraves no desenvolvimento de cada elo da cadeia de

---

<sup>6</sup> *Arranjos Produtivos Locais* são considerados “agrupamentos de empreendimentos de um mesmo ramo, localizados em um mesmo território, que mantém algum nível de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os demais atores locais: governo, pesquisa, ensino, instituições de crédito.” (MMA, Brasília/DF, 2017, p. 14)

valor e na coodenação entre eles no mesmo território, permite identificar uma série de fragilidades que dificultam seu funcionamento, tais como a falta de tecnologias sociais; a falta de infraestrutura básica; a dificuldade para atender as exigências sanitárias e o alto custo do processamento.

Esta abordagem possui duas óticas: uma ótica “para dentro”, focada em todos os elos que compõem as cadeias produtivas dentro do agroextrativismo, e outra ótica “para fora”, que contempla os diversos aspectos que afetam a vida social de modo mais geral (ex: espaços e momentos de socialização; outras formas de trabalho, como os cuidados com os doentes e as crianças). A partir da integração entre estas duas óticas, é possível efetivar uma “análise social” das tecnologias a serem incorporadas, partindo do pressuposto de que a introdução de qualquer inovação tecnológica acarreta em mudanças nas vidas das pessoas envolvidas, tendo impactos sobre a inclusão social, as relações sociais de gênero, a geração de renda e as relações costuradas com os recursos naturais.

Neste sentido, é importante enfatizar que não basta somente incorporar tecnologias e instrumentos nos processos produtivos, já que deve haver uma orientação metodológica para que se demonstre a relação entre a tecnologia proposta e a rotina de trabalho das mulheres nos diversos espaços (casa, quintal, roçado, áreas de extrativismo), tendo como eixo orientador a problemática da divisão sexual de trabalho. A natureza da carga de trabalho das mulheres e os pontos de fragilidade que incidem tanto sobre sua rotina diária quanto sobre seu corpo devem ser alguns dos assuntos focados em qualquer trabalho de formação que privilegia a construção coletiva de conhecimento e o fortalecimento da organização social.

Um exemplo de uma inovação tecnológica trazida para o interior de um projeto que mostra estas conexões (gênero x rotina de trabalho x relação com corpo) foi o Projeto “Óleos medicinais do Cerrado e Caatinga”, protagonizado pela Articulação Pacari<sup>7</sup> e apoiado por PPP-Ecos, no qual um dos grupos apoiados, o Grupo Kalunga, trouxe o anseio de introduzir um equipamento que pudesse facilitar o trabalho com óleo, como uma forma de aliviar sua dor física. Embora a Assessoria prestada dentro deste Projeto não tivesse desenvolvido nenhuma abordagem metodológica com enfoque de gênero, esta demanda, que revela a ligação entre os

---

<sup>7</sup> No Projeto BRA/OP5/15/14 da Articulação Pacari, que está na fase final de sua implementação, está previsto o uso de diversos equipamentos, como uma despoldadora, quebradora de coco e prensa elétrica para a extração do óleo de gergelim preto, todos os quais deveriam ser utilizados no intuito de qualificar a produção dos óleos medicinais com os 06 grupos de mulheres que são contemplados.

modos de trabalho e a corporalidade das mulheres, nos fornece informações relevantes acerca do impacto de uma tecnologia sobre a rotina vivida pelas mulheres e seu estado de saúde. O imbricamento entre estes diversos aspectos da vida das mulheres poderia ser focado com mais ênfase dentro da abordagem metodológica adotada pela Assessoria Técnica, de modo que fosse possível inter-ligar o uso da inovação tecnológica com o processo de empoderamento feminino.

Outros fatores, como os momentos e espaços para socialização e lazer, também devem ser considerados na escolha das tecnologias a serem implementadas e na avaliação de suas particularidades. Neste sentido, vale uma reflexão sobre uma experiência concreta que ocorreu ao longo da execução do *Projeto Bem Diverso*, a partir de um processo de planejamento do processo produtivo do coco babaçu com as quebradeiras de coco no Território de Médio Mearim, quando avaliaram negativamente a introdução de um equipamento para quebra de babaçu justamente porque ia alterar a rotina de vida delas. De acordo com o Assessor Técnico do Projeto Bem Diverso, Fernando Moretti, receios foram expressos em relação à contingência de perder espaços de socialização e vinculação afetiva, nos quais a quebra de babaçu (feita de forma manual) vinha sendo acompanhada por conversas e expressões espontâneas artísticas, como os cantos.

Isso é um exemplo concreto da complexidade que envolve o uso de uma inovação tecnológica, que vem supostamente para melhorar as estratégias e formas de trabalho, mas que se insere dentro de um tecido poroso de relações sociais e precisa ser avaliado a partir dos impactos que terá sobre a vida social. Sendo assim, a partir do momento em que se elabora e implementa uma abordagem metodológica que contemple as múltiplas facetas dos arranjos produtivos locais, há mais possibilidade de considerar as possíveis transformações ocasionadas por uma tecnologia social dentro de um determinado contexto socioambiental.

### **(ii) O desafio inerente à medição dos impactos de “tecnologias sociais”**

Outro desafio posto é em relação à medição dos impactos previstos, que constam no Plano de Trabalho apresentado no Roteiro do Projeto como “as mudanças” que “serão geradas pelo projeto na realidade ambiental e social.” (Item 15 do Roteiro apresentado).

O método que tem sido mais utilizado para avaliar os impactos do fogão agroecológico tem sido as entrevistas efetivadas com as mulheres beneficiárias do Projeto. A equipe do CMN compartilhou que tem conseguido captar, de alguma forma, os impactos econômicos e os impactos sobre o uso dos tempos, uma vez que nos depoimentos, durante as atividades educativas, as mulheres tem falado muito da economia de gás e do tempo a partir do uso desta tecnologia renovável. De acordo com a liderança e pedreira, Luzia Porfírio Simões Ribeiro, que foi capacitada a partir das atividades de formação realizadas no âmbito do Projeto apoiado por PPP-Ecos, os efeitos econômicos gerados pelo uso dos fogões agroecológicos são bastante perceptíveis para as mulheres engajadas, muitas das quais começaram a produzir bolos, doces e canjica para venda, ou de forma direta (porta em porta, sem a presença dos atravessadores), ou por meio dos programas públicos de compra (PAA e PNAE). Muitas mulheres tem relatado que seus ganhos aumentaram consideravelmente a partir da fabricação e venda destes produtos com o uso do fogão agroecológico, em grande parte por causa da economia no custo da produção, uma vez que o gás utilizado em fogões industriais está muito caro.

No entanto, faltam dados concretos que possam especificar as dimensões dos ganhos econômicos em termos quantitativos, além de relacionar estas informações com indícios do empoderamento das mulheres, a partir do seu engajamento em outros processos e espaços de produção e comercialização. Neste sentido, a equipe de CMN identifica alguns limites nas abordagens metodológicas que vem sendo utilizadas, uma vez que para a medição de impactos ambientais e econômicos, é preciso coletar dados mais quantitativos.

De acordo com Graciete Santos, a Coordenadora do CMN, foi realizado um pequeno estudo amostral sobre os diversos impactos do fogão agroecológico durante o período de execução do Projeto apoiado por PPP-Ecos, que demonstrou os seguintes resultados: (i) Na economia familiar, redução do uso do gás butano; (ii) No aspecto ambiental, a diminuição do uso de lenha da Caatinga; e (iii) na saúde, ausência da fumaça no interior das casas. No Relatório do Monitoramento III, houve um relato mais detalhado deste “estudo amostral”: afirmou-se que 30 entrevistas foram

realizadas e que os dados da pesquisa estavam “em fase de tabulação.”<sup>8</sup> (Relatório do Monitoramento III, p. 3)

Embora haja a consciência de que o sistema de monitoramento precisa ser reajustado de modo que seja possível aferir mudanças a partir de indicadores tanto qualitativos quanto quantitativos, está posto o desafio de criar metodologias eficazes para mensurar efeitos ambientais. Dois impactos estipulados no Roteiro do Projeto apresentado (BRA/15/31), que tratam da introdução dos “fogões agroecológicos”, chamam nossa atenção, justamente em função da dificuldade para mensurá-los: (i) “Redução da emissão de carbono com uso de fogões agroecológicos no final do projeto”; (ii) “A redução significativa no uso da lenha, retirada da caatinga para o cozimento da alimentação da família.” Na opinião da coordenadora do CMN, um desafio maior tem sido a medição dos efeitos ambientais, por exemplo, do processo de reflorestamento (que implica uma análise das medidas das plantas) e das mudanças climáticas (aferidas pela emissão de carbono).

Cabe salientar que a partir do reconhecimento dos limites dos sistemas de monitoramento que tem sido adotados até o momento atual, a equipe de CMN se empenhou na elaboração de um projeto para Petrobrás que inclui a construção de uma metodologia em parceria com UFPE para medir a emissão de gases efeito estufa a partir do reflorestamento previsto nas áreas indicadas e do uso do fogão. A equipe de CMN acredita que estas parcerias com as instituições de pesquisa podem ser estratégicas no sentido de qualificar suas abordagens de monitoramento, fazendo com que haja um avanço significativo na medição dos diversos efeitos que são desencadeados pelas inovações tecnológicas e metodológicas.

## **2.2 Experiência com cooperativismo no contexto do Projeto Bem Diverso: COOPERCUC no sertão baiano**

O segundo caso que será focado aqui é a experiência vivida pela cooperativa *COOPERCUC - A Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá*,<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Uma das questões levantadas nestas entrevistas tem a ver com a eficiência energética do fogão agroecológico. Uma das queixas foi em relação às “falhas na sua estrutura”, que, apesar de não impactar o funcionamento do fogão, são fatores que afetam sua capacidade, aferida a partir de critérios de eficiência e sustentabilidade.

<sup>9</sup> *COOPERCUC*, que tem um quadro atual de 160 cooperados/as, foi constituída em abril de 2003 e legalizada em 28 de junho de 2004. Seu principal objetivo é fomentar processos de certificação

localizada no sertão baiano, que apresenta algumas características marcantes nas suas formas de gestão, características que a diferenciam de outras cooperativas. Muitas das medidas que tem sido implementadas pelo COOPERCUC, a serem examinadas a seguir, tem favorecido uma maior democratização nas relações sociais, o que se torna visível tanto na ocupação de cargos de liderança, quanto na composição do quadro de cooperados/as.

Trago esta experiência no intuito de fomentar uma reflexão crítica, uma vez que o apoio à diferentes configurações organizacionais, entre elas as cooperativas que atuam nos 06 territórios da cidadania, é um dos traços salientes do *Projeto Bem Diverso*. Cumpre sublinhar que estratégias voltadas para o fortalecimento dos processos de gestão destas organizações inegavelmente contribuem para o cumprimento de um dos eixos centrais dos Projetos GEF: a produção sustentável dos produtos da sociobiodiversidade dentro dos diversos biomas. Sendo assim, sem dúvida, o fortalecimento destas configurações organizacionais é enquadrado como um “meio” para alcançar um “fim”: a consolidação dos processos produtivos e a inserção de uma diversidade de produtos da sociobiodiversidade nos diversos circuitos de comercialização.

Como foi observado no “*Relatório Produto 2: “Consultoria para Análise de Gênero nos Projetos GEF”*”, atestamos uma participação expressiva das mulheres em todas as cooperativas que são atendidas por este Projeto, a saber: *COOPERCUC*, *COOPAB - Cooperativa de Agricultores Familiares Agroextrativistas de Agua Boa*, *COOPAVI – Cooperativa de Agricultores Familiares Agroextrativistas Veredas Funda CTDA* e *ASSEMA – Associação em Áreas de Assentamento no Estado de Maranhão*. Embora a participação feminina já seja um elemento de destaque em todas estas cooperativas, existe a necessidade de fomentar medidas que possibilitam o empoderamento das mulheres<sup>10</sup> dentro das instâncias de gestão destas organizações de base, o que será o fulcro central das ponderações expostas nesta parte.

---

orgânica, no intuito de garantir, de forma diferenciada, produtos orgânicos, tanto para o mercado nacional, quanto para o mercado internacional. Se caracteriza por sua gestão cooperativista em torno da organização, beneficiamento e comercialização dos produtos oriundos das plantas nativas do bioma caatinga – a exemplo do umbu e do maracujá nativo –, e na transformação das mesmas em doces, geleias, polpas, sucos, compotas, caldas para sorvetes, vinagre e outros.

<sup>10</sup> Faço uma marcação aqui no sentido de destacar a diferença entre “participação” e “empoderamento”, dois termos que são utilizados às vezes sem muita distinção, de forma que se fundam conceitualmente. A partir da perspectiva feminista, o processo de empoderamento pode ser concebido como a conquista da autonomia e da auto-determinação. Consiste em novos posicionamentos assumidos pelas mulheres em todos os campos: sociais, políticos e econômicos, de

Para compreender a relevância desta experiência de cooperativismo dentro do escopo do Projeto Bem Diverso, é importante situar os/as leitores/as em relação às principais metas e estratégias traçadas nos planos de trabalho, que tenham como alvo o fortalecimento destas diversas organizações de base comunitária. Isso também nos permite examinar aqui qual é o papel da equipe técnica que atua em um projeto como o *Projeto Bem Diverso* nos processos de gestão das organizações de base, tais como cooperativas, associações e grupos produtivos.

O foco de intervenção da equipe técnica do Projeto Bem Diverso nas assessorias efetivadas tem sido “os gargalhos tecnológicos” que podem ser identificados nos modos operativos dos empreendimentos acompanhados, os quais, de acordo com o Assessor Técnico do Projeto, Fernando Moretti, dificultam tanto a qualificação dos produtos quanto sua inserção nos circuitos de comercialização. Embrapa, que se especializa no aprimoramento tecnológico dos processos e produtos,<sup>11</sup> tem sido um ator fundamental neste sentido, uma vez que visa potencializar a produção e comercialização das frutas pelas diversas cooperativas que se localizam nos 06 territórios de cidadania (TCs). De acordo com o entrevistado, uma das metas do Projeto é unir o universo de pesquisa da Embrapa com este segmento de pequenos agricultores – o público alvo do Projeto -, que de modo geral, tem tido pouco acesso à ele, uma vez que no contexto brasileiro, geralmente são as grandes empresas que estreitam vínculos com esta instituição.

Assim, a qualificação dos processos produtivos vivenciados pelos grupos e cooperativas representa um primeiro passo dentro de um processo que visa o desenvolvimento de novos rumos no campo da comercialização. O caminho metodológico escolhido pelo *Projeto Bem Diverso* possibilita a abertura de novos mercados para novas espécies e produtos, além da construção de estratégias que

---

modo que elas “se tornem” sujeitos, engajados na sua mudança ao nível individual, e no processo de mudança nas instituições sociais. A participação é um termo mais aberto à interpretações, dependendo da ótica: a participação pode ser “ativa” ou “passiva”, de acordo com a situação e o contexto no qual as mulheres se inserem. Portanto, o fato de que as mulheres “participam” de ações coletivas que propõem mudanças - um projeto ou programa social por exemplo- , não necessariamente significa que elas estão se empoderando ou que estão vivendo um processo de empoderamento.

<sup>11</sup> É importante lembrar que o desenvolvimento de tecnologias, que de fato é uma característica marcante da Embrapa, representa um dos pilares que fornece sustentação à criação e qualificação de equipamentos voltados para o processamento e beneficiamento dos produtos da sociobiodiversidade. No entanto, como foi expresso no item anterior, é imprescindível desenhar estratégias que facilitem a inserção de ditas tecnologias nos processos produtivos, levando em consideração outros fatores que atravessam a vida social (relações de poder; divisão de tarefas; momentos de convivência e lazer para os diferentes segmentos; relação com o campo reprodutivo, entre outros).

conectam fornecedores e compradores<sup>12</sup> através de plataformas.<sup>13</sup> A lição a ser apreendida aqui se diz respeito à importância de investir no aprimoramento das atividades produtivas, que é um aspecto importante da “gestão”, inclusive como um condicionante para adentrarem nos diversos nichos do mercado.

Ao mesmo tempo, somos provocados/as também a refletir sobre o que está dentro do alcance do Projeto, no que diz respeito às ações de apoio ao fortalecimento organizacional. Quando se cogita a palavra “gestão”, somos forçados/as a refletir sobre os limites e possibilidades desta Assessoria, prestada aos grupos produtivos e cooperativas dentro dos territórios no intuito de fortificar seus processos produtivos. O que se enquadra dentro deste papel da Assessoria e por outro lado, o que podemos considerar como não sendo cabível dentro do seu raio de atuação? Particularmente quando se pensa em incorporar um tratamento transversal de gênero<sup>14</sup> em qualquer projeto de cunho socioambiental, é recomendável que a Assessoria Técnica não apenas focalize questões técnicas que afetam o funcionamento dos empreendimentos e atividades no campo produtivo, mas também deve haver um olhar para as outras facetas que interferem na gestão, muitas das quais são vistas como alheias à intervenção técnica.

Aceitando a premissa de que o papel de um/a técnico/a no campo não seja estritamente focar nos pontos nodais dos entraves “técnicos”, é importante prepará-lo/lá para que se envolvam na superação de obstáculos de uma outra ordem, atrelados à divisão de tarefas e responsabilidades; aos conflitos que emergem nos campos de disputa; e aos processos de tomada de decisão. Diante de uma abordagem sobre a “gestão” dos processos coletivos que contempla as relações de poder no âmbito familiar e comunitário, a participação ativa das mulheres nas estruturas criadas deve ser incentivada, não apenas como uma forma de “cumprir cotas”, mas também como uma forma de transformar estruturalmente o gerenciamento das práticas socioambientais.

---

<sup>12</sup> Dentro do projeto, no Resultado 2.2 do PRODOC, o “plataforma” se define como um espaço composto por agências do governo, o setor privado, associações e cooperativas de produtores voltados para “coordenar e melhorar os esforços públicos e privados existentes que visam melhorar a produção sustentável nos TCs. “ (PRODOC – Projeto Bem Diverso, p. 52)

<sup>13</sup> Este investimento no mapeamento de diversos canais de comercialização tem se intensificado perante o contexto sociopolítico, devido aos cortes no PAA e PNAE, uma vez que uma das intenções do Projeto é não alimentar uma dependência nas políticas públicas como se fosse a única fonte de apoio e construir outras alternativas fora do mercado Institucional.

<sup>14</sup> A perspectiva da transversalização do enfoque de gênero (ao tratar de projetos sociais) pressupõe que gênero não é um mero apêndice ou aspecto adicional ao projeto, mas é algo estruturante, do qual depende o êxito das metas projetadas.



No caso do Coopercuc, esta inquietação sobre o tema de “gênero” e “empoderamento das mulheres” vem de longa data, a partir de fóruns de discussão interna e provocações que advêm de instituições parceiras. Isso nos mostra que a intervenção do Projeto Bem Diverso não foi um fator decisivo no sentido de desencadear a incorporação do enfoque de gênero nos processos de gestão. No entanto, em função de sua valorização do princípio da inclusão social, através de abordagens que ensejam a construção de espaços participativos ao nível territorial (ex: “Comitês Locais”),<sup>15</sup> medidas que favorecem o protagonismo das mulheres nas estruturas da própria cooperativa certamente vem sendo validadas. O que cabe ilustrar aqui é a importância de incentivar, até o finalização do Projeto, a qualificação das intervenções da equipe técnica do *Projeto Bem Diverso* no sentido de adotar abordagens e metodologias que facilitam a inclusão social durante processos de planejamento e monitoramento dos processos organizativos. Recomendações neste sentido serão apresentadas na seguinte parte deste Relatório (item 3.1)

Agora passo a deter-me sobre os modos operativos da Coopercuc, com foco nas suas práticas voltadas para a democratização das relações de poder dentro de suas diversas instâncias. Digo de passagem que um grande desafio para as organizações sociais é a construção de modelos de gestão que sejam funcionais, eficientes e fundamentados nos princípios da democracia e da participação. Os modelos de poder que geralmente regem nas instituições, como sindicatos e associações, tendem a cometer alguns “vícios no comportamento”, tais como a tendência de manter algumas pessoas em cargos de presidência durante mandatos sucessivos, o que não permite a ascensão de novas lideranças dentro das posições de liderança. Neste sentido, é importante nos atentar pelo fato de que existe um padrão de “gestão” nas organizações populares que se baseia nos princípios de autoritarismo e dominação e que tem sido uma herança histórica.

Por conseguinte, o esforço feito pelo Coopercuc, no sentido de superar este modelo de poder que se operacionaliza de forma vertical, é bastante louvável. Na esteira das observações feitas a seguir, serão trazidas à baila alguns fatores que permitiram um maior protagonismo das mulheres, tanto no quadro de sócios/as, quanto nos cargos de direção.

---

<sup>15</sup> Os “Comitês Locais” são espaços nos quais se agregam diversos atores sociais (cooperativas, ONGs, instituições do poder público, etc.) para planejamento e avaliação de estratégias de ação coletiva ao nível territorial. São os Comitês Locais que gerenciam “os planos de trabalho”, fundamentais para nortejar as atividades a serem realizadas e definir prioridades.

Lançamos aqui algumas luzes sobre elementos de sua estrutura operacional que tem possibilitado sedimentar uma base de participação popular, principalmente sua configuração em forma de rede, na qual congregam 16 associações rurais com 16 miniunidades de processamento de frutas. Desde sua fundação em 2003, houve uma evolução de 44 para 262 cooperados/as, e hoje constata-se que 70% deste quadro de cooperados/as é composto por mulheres. Dentro das equipes de coordenação por setor (divididos por campos temáticos: produção; comercialização; administração; educação; ATER) ressalta-se a participação protagônica das mulheres: Das 40 a 50 pessoas que participam destas coordenações, 50% são mulheres. A representação das mulheres dentro da estrutura organizativa é um grande sinal do seu grau de empoderamento, uma vez que elas tem uma atuação acentuada na produção das frutas da Caatinga dentro das comunidades locais. De algum modo, a elasticidade deste modelo organizacional, que se abre para “formações com a base”, “capacitações internas com as equipes de cada setor” e “Assembléias”, tem proporcionado a ascensão das mulheres dentro das instâncias internas.

A presidenta atual da Coopercuc, Denise Santos, afirma que um dos desafios atuais da Coopercuc se refere à queda drástica na venda de produtos para PAA, que representava o principal canal de comercialização (50%) até 2016, o que ocasionou uma baixa na participação das comunidades e atingiu também diretamente as mulheres, que sempre se engajaram ativamente no Mercado Institucional.<sup>16</sup> (Entrevista concedida no dia 15/08/2018) Apesar desta crise nos processos de comercialização, sem dúvida são as mulheres que tem se engajado mais ativamente na animação das atividades produtivas ao nível local. De acordo com Denise, com o fomento de projetos como “ATER Sustentabilidade”, “PSA- Projeto Semiárido” e, mais recentemente, o “Projeto Bem Diverso”, as mulheres “tem ficado cada vez mais ativas.”

No que diz respeito à gestão dos cargos dentro da direção da cooperativa, cabe ressaltar uma medida que foi criada em 2014, durante o processo de reformulação do Estatuto, impedindo que um mesmo participante continue a ocupar cargos na diretoria depois do seu mandato. Um elemento inovador desta medida não é apenas que impede a renovação dos mesmos cargos, mas também impossibilita que a pessoa que

---

<sup>16</sup> Perante este quadro sombrio, que se insere em um contexto sociopolítico bastante conturbado, uma das contribuições do *Projeto Bem Diverso* tem sido no sentido de estreitar os vínculos entre Coopercuc e alguns centrais de cooperativas no estado de Bahia, como o Central da Caatinga, que tem desempenhado um papel primordial na construção de novas estratégias de comercialização.

atuava como presidente assumiu outro cargo de direção no futuro, de modo que novas pessoas possam adentrar na estrutura organizacional. Conforme o depoimento de Denise Santos, esta medida foi criada a partir de reflexões internas, ao testemunhar que “outros presidentes viraram donos das cooperativas”, e que isso “não era nosso desejo.” Ela afirma que esta proposta, em relação à renovação, foi pensada como uma forma de contribuir para o crescimento da cooperativa, uma vez que a democratização da participação dos atores envolvidos é um requisito para a evolução de qualquer organização.

Denise Santos se tornou a primeira mulher a assumir a presidência no COOPERCUC no ano de 2016, dois anos depois da criação desta medida. Apesar de que nos últimos dez anos, a participação das mulheres em cargos de liderança dentro das organizações de base no Brasil - associações, cooperativas e sindicatos – tem se intensificado, em função de diretrizes que propuseram cotas mínimas de participação (30% a 50%),<sup>17</sup> ainda a ascensão das mulheres nas instâncias de gestão é um desafio constante, até porque são alvos de diversas formas de discriminação, por causa das tradições de hierarquização arraigadas nos legados masculinos, como se a capacidade de “comandar” fosse uma característica inerente à natureza masculina. Na entrevista efetivada com Denise Santos, ela destaca que, não apenas em função de ser a primeira mulher presidenta, mas também pelo fato de ser jovem e negra, sentiu que “desde a eleição, algumas pessoas ficaram receiosas”, e que houve restrições “com alguns parceiros” por “não terem credibilidade” na sua capacidade. Ao mesmo tempo, ela destacou algumas normas de funcionamento que fundamentam a gestão interna e que facilitaram sua inserção, como, por exemplo, o repasse de informações, uma vez que houve um processo de transição que contou com a presença do antigo presidente no Escritório de COOPERCUC durante um período de 5 meses para apoiar ela no exercício do novo cargo.

Embora a ascensão social dentro de uma estrutura organizativa seja um caminho árduo, Denise acredita que seu exemplo, enquanto a “primeira mulher presidenta” que exerce este cargo dentro de uma cooperativa com o porte e poder de influência como

---

<sup>17</sup> O âmbito sindical foi pioneiro na construção de cotas, enquanto uma ação afirmativa que contribuiu significativamente para a ocupação de cargos por parte das mulheres. Pimenta (2012) afirma que a política de cotas foi aprovada durante o 7º Congresso dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais, promovido pela CONTAG em 1998, e teve como efeito imediato “sua aplicação na composição da diretoria executiva da Contag na forma de garantia de no mínimo 30% de mulheres” (PIMENTA, 2012, p. 35). De acordo com esta autora, em 1999, a medida das cotas “foi estendida às direções das federações e sindicatos e às instâncias de deliberação.” (Idem, p. 35).

a COOPERCUC, pode servir como uma referência para outras mulheres que estão despontando ao nível das comunidades. Em função do seu traquejo no campo da certificação orgânica dentro e fora do território brasileiro, COOPERCUC já tem servido com um exemplo para cooperativas que estão nascendo em outros territórios, mas agora tem mais um motivo por ser destacada por sua singularidade. A construção de modelos mais horizontais e democráticos, que abrem brechas para o exercício da liderança feminina a partir de novas estratégias para lidar com a gestão dos cargos, é um legado extremamente valioso.

Para finalizar esta reflexão, nos cabe considerar o papel que organizações de assessoria podem desempenhar no desenho (e ciclo de implementação) dos Projetos socioambientais: isto é, de que modo podem apoiar a construção de novos modelos de gestão, que sejam norteados por princípios de igualdade de gênero, não apenas a partir da criação de novas regras e normas que regem seu funcionamento, mas também a partir da valorização de novas práticas – “boas práticas” – que podem ser sistematizadas e disseminadas, no intuito de facilitar a replicação destas experiências em outros âmbitos?

### **3. Obstáculos enfrentados pelos Projetos e lições apreendidas**

#### **3.1 Abordagens adotadas no processo de fortalecimento organizacional: Gestão de organizações de base desde a ótica de gênero**

Uma das questões que se identifica como fragilidade nos projetos analisados se diz respeito ao acompanhamento dos processos produtivos no contexto das diversas cadeias agroextrativistas, inseridos nos diferentes biomas. Assim, cumpre efetivar uma reflexão sobre as abordagens adotadas no processo de fortalecimento organizacional, que inegavelmente tem alguma repercussão sobre a gestão dos grupos e comunidades agroextrativistas.

Olhando para este tema de “gestão” desde a ótica de gênero, percebe-se que raramente as ações de acompanhamento dos grupos produtivos no escopo dos projetos analisados – capacitações ou modalidades de assistência técnica - incorporam um olhar para as relações sociais de gênero, de modo que os esforços para aprimorar a gestão administrativa, financeira e organizacional não levem em consideração fatores

como o uso dos tempos; a necessidade de conciliar as tarefas produtivas e reprodutivas; e as dinâmicas de poder dentro dos espaços coletivos. Este ponto, sobre a tendência de reforçar um viés tecnicista nas abordagens da “assistência técnica” foi levantado na última seção, 2.2, ao examinar a experiência de assessoria às cooperativas no contexto do *Projeto Bem Diverso*.

Para prosseguir nesta direção dentro do processo analítico, cabem algumas indagações, listadas a seguir: *Qual é a linha divisória entre o “plano coletivo” e o “plano individual” na gestão de empreendimentos econômicos focados em determinadas cadeias agroextrativistas que envolvem o manuseio de recursos naturais? De que modo deve haver um cuidado para registrar e monitorar as quantidades processadas e vendidas por espécie e a divisão da renda gerada entre os/as associados/as ou cooperados/as, a partir de uma ótica não apenas para “a família envolvida”, mas para “os indivíduos envolvidos”? Até que ponto um processo produtivo que envolve diversos atores sociais (jovens, mulheres, homens), deve contemplar as tarefas levadas a cabo em esferas fora do campo produtivo (ex: tarefas de cunho “reprodutivo”)? De que maneira uma assessoria que é voltada para resolver questões “técnicas” dentro das cadeias agroextrativistas deve interferir em questões que a princípio, podem ser vistas como “periféricas”, como o modelo de poder que rege os espaços coletivos (associações, cooperativas) e a gestão dos cargos de liderança, como foi analisado na seção anterior, na reflexão sobre a experiência de COOPERCUC?*

Para iluminar esta reflexão, gostaria de trazer alguns exemplos de situações no cerne dos projetos analisados que ilustram a relevância destes pontos.

***(i) Fatores que devem ser levados em consideração no processo de fortalecimento de 02 cooperativas que se destacam no Território Alto Rio Pardo: COOPAB (Cooperativa de Agricultores Familiares Agroextrativistas de Água Boa) e COOPAVI (Cooperativa de Cooperativa de Agricultores Familiares Agroextrativistas Veredas Funda CTDA)***<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cumpre salientar as diferenças entre estas duas cooperativas: enquanto *COOPAB* é enquadrada como uma instituição composta exclusivamente por mulheres, de acordo com os/as técnicos/as, *COOPAVI* é uma organização que conta com a grande participação das mulheres, embora poucas ocupem cargos de liderança.

Na entrevista realizada com membros da equipe técnica do *CAA- Centro de Agricultura Alternativa*, que atua dentro do território *Alto Rio Prado* no *Projeto Bem Diverso*, destacaram alguns elementos que são considerados primordiais na garantia de uma boa gestão da *COOPAB*. Ao perguntar sobre as abordagens utilizadas no planejamento do processo produtivo da cooperativa, me relataram que o grupo tem feito um rodízio das tarefas entre elas justamente para evitar a sobrecarga de trabalhos. De acordo com os/as técnicos/as do CAA, é uma medida que tem ajudado na distribuição igualitária das responsabilidades da cooperativa, de modo que “não pese sobre ninguém”, o que promove a democratização das relações de trabalho.

Esta experiência que relatei é bastante elucidativa da importância de realizar um processo de planejamento que contemple as várias formas de contribuição de cada um/a dos/as envolvidos/as e suas particularidades, algo que muitas vezes não é priorizado nos modelos padronizados de planejamento da maior parte dos empreendimentos econômicos. De forma geral, o que se observa é que o foco é estritamente a gestão “administrativa” e “financeira” do trabalho realizado, como se a gestão não englobasse também as dinâmicas internas (uso dos tempos; conciliação das tarefas nos âmbitos produtivo x reprodutivo; exercício de liderança), fatores que interferem diretamente na eficácia dos produtos produzidos, no escoamento da produção e nas relações estabelecidas com os mercados.

O caso de *COOPAVI* nos revela de que maneira outros fenômenos, como os fluxos migratórios, precisam ser consideradas em um processo de planejamento das etapas do processo produtivo (coleta, beneficiamento, processamento e venda dos produtos da sociobiodiversidade). No território do *Alto Rio Pardo*, onde os homens se deslocam periodicamente para fazer a colheita de café em outras regiões, as mulheres são forçadas a se envolverem com algumas tarefas que antes não assumiam, ocasionando repercussões na rotina diária delas e na administração dos quefazeres tanto no campo dito reprodutivo quanto no campo dito produtivo. Neste caso, afirmamos a importância de considerar a rotina das mulheres nas abordagens e metodologias que orientam a gestão dos processos produtivos. De fato, como se efetiva o planejamento do processo produtivo sem levar em consideração as repercussões desta ausência dos homens em determinadas épocas do ano? De novo, um processo de planejamento para aprimorar a “gestão” de um processo produtivo idealmente deve levar em consideração todos os fatores que atravessam a vida social dos atores envolvidos, embora à primeira vista, possam parecer irrelevantes.

**(ii) Lacunas na gestão dos processos produtivos: a necessidade de desenvolver uma metodologia de monitoramento focada não apenas nos coletivos mas também nas “individualidades”**

Uma das fragilidades que foi identificado no processo de análise do total de 05 projetos apoiados por GEF, se diz respeito às lacunas no planejamento da produção e no monitoramento das vendas dos grupos comunitários. Isso ficou especialmente evidente no conjunto de 13 pequenos projetos selecionados para análise, de um total de 238 projetos que foram apoiados pelo PPP-Ecos no período de 2013 a 2017.

Nos Relatórios do Monitoramento que foram elaborados pela equipe de ISPN, nota-se uma reclamação recorrente em torno dos seguintes empecilhos: “falhas na quantificação do volume processado e volume de produção”; “dificuldades no registro das vendas e renda gerada”; “dificuldades para falar dos benefícios econômicos com a comercialização.” Em alguns relatórios, como o *Relatório do Monitoramento do Projeto: “Famílias Unidas por Renda Solidária e Sustentabilidade Local” – BRA/SGP/OP5/FSP/STAR/15/26*, uma série de recomendações são fornecidas: “fazer um levantamento mais detalhado da renda que está sendo gerada pela agroindústria”; “ter uma política rigorosa de registro de quantidades processadas e vendidas por espécie, bem como com relação à renda que está sendo gerada para os cooperados”; “Informar a renda média gerada por família envolvida.”

No caso do Projeto intitulado “Óleos medicinais do Cerrado e Caatinga” - BRA/OP5/15/14:PACARI III”, ao analisar os relatórios produzidos pela equipe da organização proponente – *a Articulação Pacari* -, chamo atenção pelo fato de que há uma preocupação em esmiuçar diversos benefícios que foram gerados durante as ações realizadas, como “melhoria de suas unidades produtivas e aprimoramento dos produtos, embalagens e identidade visual” por meio da Assessoria técnica, mas não se consegue destrinchar os benefícios – especialmente os *econômicos* - que foram perceptíveis a partir da comercialização destes produtos. Destarte, embora avanços consideráveis sejam visíveis, todos os quais são citados nos Relatórios produzidos, tais como: (i) o desenvolvimento de produtos “inusitados” para a geração de renda nas comunidades e a comercialização, como “o pimento de macaco” e “o óleo de gindiroba”; e (ii) a conscientização sobre a necessidade de investir na conservação de

ambientes propensos ao desmatamento, não se sabe ainda como tem sido o processo de empoderamento econômico das mulheres envolvidas.

Esta lacuna é bastante marcante em um Projeto que tem como público alvo diversos grupos de mulheres, todos os quais relatam nos seus depoimentos durante entrevistas realizadas no curso desta consultoria que o aprimoramento do processo produtivo a partir de assessorias qualificadas e focadas na melhora na identidade visual dos produtos e no controle de qualidade dos remédios produzidos contribuiu para a elevação de sua autonomia econômica. Assim, cabe como recomendação para futuros projetos a construção de uma metodologia de monitoramento que consegue acompanhar, de forma minuciosa, os efeitos das ações sobre a vida econômica dos grupos, de modo que se atente para o grau de empoderamento econômico que é ocasionado pela produção e comercialização dos produtos da sociobiodiversidade.

Em suma, o que se nota tanto nos pequenos projetos apoiados por PPP-Ecos quanto nos outros 04 projetos analisados no âmbito desta consultoria é que não existe um referencial para um sistema de monitoramento que mede os ganhos *econômicos* a partir da renda gerada pela produção dos produtos da sociobiodiversidade, o que exigiria uma metodologia de acompanhamento bastante metódico e acurado. Por este ângulo, seria interessante pensar na possibilidade de levar a cabo alguns estudos mais aprofundados que detalham a renda gerada pelas *agroindústrias* ou a partir da *fabricação caseira* de produtos da sociobiodiversidade (*ex: remédios caseiros*),<sup>19</sup> estudos que colocam em foco não apenas “as famílias” beneficiadas, mas também “as pessoas” beneficiadas (mulheres; homens; jovens). Neste sentido, cabe salientar que a individualização não representa uma tática voltada para a fragmentação de processos enquadrados como “coletivos.” Acima de tudo, pode ser apreendida como uma forma de reconhecer que os interesses dos membros da “unidade familiar” muitas vezes são encobertas pela lógica da “coletividade”, quando na realidade o que rege é o domínio do poder masculino nas deliberações e tomadas de decisão sobre o uso dos recursos gerados.

---

<sup>19</sup> No caso dos “remédios caseiros”, que é o foco de vários projetos apoiados pelo PPP-Ecos, é importante pontuar que raramente a “venda” dos produtos é posta como a principal prioridade dos grupos envolvidos, uma vez que estas iniciativas são fundadas nos princípios da solidariedade e da troca, valores subjacentes à visão da “Economia Solidária”, no intuito de promover o bem estar e saúde das populações localizadas nas comunidades. É de praxe nestas comunidades a doação e troca de plantas medicinais e remédios caseiros, o que, de alguma maneira, interfere diretamente no peso atribuído à geração de renda a partir dos produtos fabricados.



Seguem algumas recomendações para aprimorar a incorporação do enfoque de gênero na Assessoria prestada pelos Projetos aos processos de gestão de grupos e organizações apoiados:

(i) **Elaboração de uma metodologia de monitoramento econômico para ser aplicada no contexto dos empreendimentos focados em produtos da sociobiodiversidade a partir da ótica de gênero:**

Dentro dos processos produtivos, recomenda-se que haja um levantamento mais detalhado da renda que está sendo gerada pelas famílias<sup>20</sup> envolvidas nos grupos produtivos, associações, cooperativas e agroindústrias, dando um destaque dentro deste diagnóstico para as mulheres, uma vez que muitas vezes seu rendimento “individual” dentro de iniciativas coletivas se torna invisibilizada. Neste sentido, recomenda-se que uma metodologia de registro das quantidades processadas e vendidas por espécie dentro destes respectivos coletivos seja construída. Efetivar uma análise econômica dos empreendimentos familiares e comunitários não significa apenas se atentar para a entrada de recursos; isto é, não se deve apenas analisar o destino dos fluxos dos insumos que entram, mas também, é importante perscrutar as formas de distribuição desta renda e os usos destes recursos financeiros dentro dos âmbitos coletivos. É justamente nos processos de distribuição interna da renda e na tomada de decisões sobre as prioridades para seu uso que as desigualdades de gênero são explicitadas.

(ii) **Aperfeiçoamento de metodologias focadas na gestão dos empreendimentos a partir da ótica de gênero:**

---

<sup>20</sup> Acho pertinente fazer uma ressalva aqui sobre as abordagens adotadas para lidar com a noção da “unidade familiar” em projetos de intervenção social ou ambiental. A maior parte destes projetos apresentam a “família” como sujeito das intervenções. Essa lógica da família enquanto uma “unidade de produção e consumo” traz a justificativa de que se o homem estiver participando das atividades propostas pelos projetos, a mulher e os filhos automaticamente terão seus interesses garantidos. Enxergar as famílias como espaços onde potencialmente conflitos se eclodem e disputas são agravadas é um passo importante para desmontar este mito do âmbito familiar como uma unidade indiferenciada governada pela cooperação e altruísmo, onde não existem relações desiguais de poder. (WEITZMAN, 2006)

É fundamental abordar o tema da *gestão* tendo como ponto de partida uma ótica ampla e abrangente que engloba diversas questões de cunho social. Assim, o enfoque tecnicista que geralmente é predominante nas Assessorias efetivadas no âmbito dos Projetos não será posta em destaque de tal maneira que outros enfoques e abordagens sejam eclipsados. Isso nos exige desmontar uma dicotomia que é muito presente nas formas de conceber e articular os serviços de “assistência técnica”, ancorada em um projeto pedagógico assistencial adotado pela EMATER desde o final da década de 40 que separava “temas sociais” de assuntos de cunho técnico. Este legado histórico perdura até os dias atuais e indubitavelmente, tem uma interferência nas abordagens adotadas pelos Projetos apoiados por GEF para prestar assessoria aos coletivos que se organizam em torno das cadeias agroextrativistas e geram recursos a partir da venda de produtos de sociobiodiversidade.

Por este motivo, é importante investir na construção de metodologias de planejamento dos empreendimentos que incorporam os diversos fatores que atravessam a vida dos coletivos e dos indivíduos. Uma multiplicidade de medidas podem ser incentivadas, tais como: (i) mecanismos que garantem a circulação do poder nas organizações de base comunitária, impedindo a concentração de cargos em poucas pessoas por períodos de tempo prolongados; (ii) ferramentas que diagnosticam os fatores que interferem no uso dos tempos e contribuem para a sobrecarga de tarefas, no intuito de alavancar proposições para o redimensionamento das funções a partir da conciliação entre os campos produtivo e reprodutivo; (iii) métodos que vislumbram uma maior complementariedade no exercício das funções de todos/as integrantes dos projetos produtivos (homens/mulheres/jovens).

Vale ressaltar que o ponto de partida para a incorporação do enfoque de gênero nos processos de gestão é a problematização da divisão sexual de trabalho,<sup>21</sup> uma vez que a “naturalização” desta perspectiva é um fator que tende a agravar os limites postos na expressão das potencialidades das mulheres dentro dos empreendimentos, além de favorecer a predominância dos homens na tomada de decisões dentro do espaços coletivos.

---

<sup>21</sup> Esta abordagem, em termos metodológicos, busca desvelar o binômio entre “o trabalho produtivo” e “o trabalho reprodutivo”, mostrando que devem ser valorizados na mesma medida, embora socialmente existe uma hierarquização entre estes dois planos. Ao dar primazia à este foco na “divisão sexual de trabalho”, existe uma preocupação não apenas em propiciar um maior engajamento das mulheres nos “projetos produtivos”, mas também em promover a socialização do trabalho dos “cuidados”, visando evitar uma sobrecarga de trabalho para as mulheres beneficiárias.

### **3.2 Sistemas de Monitoramento: Avaliação das abordagens e metodologias para aferir mudanças nos campos de cunho “social” e “ambiental”**

Todos os projetos apresentam deficiências na medição de transformações no plano social, o que engloba vários tipos de mudança, a saber: transformações nas relações sociais de gênero a partir de projetos que geram renda com base nos recursos naturais; alterações na gestão dos cargos e no processo de tomada de decisões dentro das associações e cooperativas que comandam os projetos e programas; e modificações nos papéis desempenhados por homens, mulheres, jovens e grupos étnicos nos processos de experimentação de inovações tecnológicas. Dentro do “marco lógico” dos projetos analisados, constata-se uma proporção pequena de indicadores que focalizam os efeitos gerados por práticas sustentáveis (reflorestamento, SLM, SAFs) nas “pessoas” ou nos “coletivos” (famílias, associações, cooperativas), uma vez que a maior parte deles são aferidos a partir dos seus impactos no meio ambiente (unidades de conservação; áreas pilotas; qualidade da terra e da água).

Nas entrevistas que realizei com as equipes dos diversos projetos, foi dito em diferentes ocasiões que a maior parte dos indicadores que integram aos sistemas de monitoramento fazem parte de um “pacote meio pronto” que é trazido por *GEF – Fundo Global para o Meio Ambiente*. Embora haja a possibilidade de fazer uma negociação com GEF sobre a natureza destes indicadores, a posição ocupada por esta instituição - que representa uma iniciativa de cooperação internacional no campo ambiental envolvendo um total de 183 países - deve ser levado em consideração porque interfere no nível de autonomia que cada projeto exerce na construção dos seus próprios sistemas de monitoramento e na escolha dos indicadores que podem ser mais indicados para os processos locais e regionais.

Como é comum observar no cerne das relações de “cooperação internacional”, ajustes são feitos periodicamente nas áreas temáticas focais de sua intervenção e na sua agenda de prioridades, questões que são expostas nos documento base e reformuladas de tempos em tempos, (*vejam GEF-5, GEF-6, GEF-7*). GEF segue uma série de diretrizes que não são estáticas, uma vez que pode haver fluxos nas determinações e proposições que norteiam os projetos aprovados em cada país. Em relação ao GEF-7, o documento base que foi lançado recentemente, vale conferir que apareceram com mais força duas temáticas: (i) a parceria entre setores privados e

públicos e (ii) a temática de gênero. Como foi atestado pela coordenadora do ISPN,<sup>22</sup> Isabel Figueredo, esta mudança estratégica no GEF-7, no sentido de endossar mais enfaticamente o tema de gênero, com base em um plataforma das metas e dos princípios que foram pactuados na *Política de Igualdade de gênero*,<sup>23</sup> terá repercussões significativas ao nível de cada projeto apoiado no Brasil.

### **3.2.1 Análise dos tipos de indicadores que são apresentados nos 05 Projetos**

No Anexo I deste Relatório, apresento quadros que demonstram os tipos de indicadores que predominam nas tabelas de “Marco Lógico” dentro de cada um dos PRODOCs dos projetos analisados. Estes indicadores são divididos em duas categorias, as quais serão explicitadas a seguir.

- ***A primeira categoria: “Indicadores que medem fenômenos ambientais”***

A primeira categoria: “*Indicadores que medem fenômenos ambientais*”, são balizados pela relação que se costura diretamente com o meio ambiente, sem nenhuma intermediação dos “seres humanos” (ex: famílias, associações, organizações). Nos sistemas de monitoramento desenhados para estes cinco projetos, esta primeira categoria de indicadores - “*Indicadores que medem fenômenos ambientais*” – exige uma metodologia de verificação mais pautada nas técnicas das ciências exatas, que tem como finalidade estipular a redução ou aumento de determinados fenômenos a partir das práticas sustentáveis adotadas pelas comunidades agroextrativistas e suas organizações parceiras (ex: *redução da emissão de gás de efeito estufa; estoques de carbono aumentados; área de superfície de florestas em paisagens de múltiplo uso com produção sustentável de produtos de BD aumentada; redução da degradação da terra*).

Em alguns projetos, como o projeto “*Produção de Carvão Vegetal de Biomassa Renovável para a Indústria Siderúrgica no Brasil*” (BRA/14/G31), o sistema de

---

<sup>22</sup> O Instituto Sociedade População e Natureza (ISPN) é a organização responsável pela coordenação técnico-administrativa do PPP-Ecos.

<sup>23</sup> Esta *Política de Igualdade de gênero* foi construída com o intuito de promover medidas para o empoderamento das mulheres e das meninas que contribuem para alcançar benefícios ambientais ao nível global.

monitoramento está focado nas iniciativas do Setor Siderurgico para fomentar investimentos em tecnologias limpas e sustentáveis de conversão de carvão e exige uma postura de co-reponsabilidade por parte das empresas no levantamento sistemático das emissões de gas estufa, o indicador da primeira categoria que, de acordo com a a Assessora Técnica do Projeto, Saenandoah Dutra, é enquadrado como sendo mais prioritário, em comparação com os outros. O processo de monitoramento é desenvolvido com bastante rigor, a partir de “linhas de base” que são realizadas no “marco zero” da intervenção, e relatórios apresentados de tempos e tempos com resultados concretos sobre as modificações nas emissões. Esta metodologia de monitoramento prevê também o desenvolvimento de modelos de “negócios eficientes” para acelerar a introdução da tecnologia de conversão limpa de carvão.

Um diferencial deste Projeto é que prevê a construção de um *Plataforma de Monitoramento e Certificação* (no web) para registrar, monitorar e divulgar a redução de emissão de GEE obtida pelas unidades eficientes de produção de carvão implantadas pelo setor siderúrgico. O plataforma, que está projetado para funcionar como uma base de dados de informações transparentes para empresas internacionais, ONGs e consumidores, é um exemplo de como se pode tornar um sistema de monitoramento mais “vivo”, no sentido de fazer com que os resultados são apresentados publicamente para diversos públicos e servem como insumos para estudos analíticos mais profundos.

- ***A segunda categoria: “Indicadores que medem processos sociais e efeitos sobre diversos coletivos”***

Aqui focalizamos os indicadores que fazem referência aos efeitos sobre “coletivos”: diversos atores sociais, incluindo famílias, extensionistas agrícolas, produtores/as, associações/ cooperativas. Em contraste com a primeira categoria, estes tipos de indicadores exigem uma maior atenção para a qualidade da participação e os graus de engajamento de determinados atores sociais nos processos sociais. A maior parte destes indicadores, que são menos frequentes nos 05 Projetos que os indicadores da primeira categoria, privilegiam, como meio de verificação, “listas de presença”, embasadas na lógica de contabilização da quantidade de “famílias” ou “produtores” que participam das atividades.

Alguns Projetos, como *PPP-Ecos*, possuem mecanismos para contabilizar a participação de homens e mulheres em cada uma das ações previstas a partir do preenchimento de uma tabela de indicadores pela(s) entidade(s) executora(s). Como veremos mais a frente, o dispositivo da “lista da presença”, que propõe monitorar os níveis de participação, tem muitas limitações, em grande parte porque a participação, em si, não é necessariamente uma indicativa do exercício de agência dos/as envolvidos/as naquelas ações. Logo, este instrumento não é suficiente para avaliar graus de empoderamento das mulheres envolvidas (ex: seu envolvimento no processo de tomada de decisões).

Uma ressalva importante em relação à esta segunda categoria de indicadores é que os mesmos tendem a ser embasados em fatores subjetivos e qualitativos, de modo que exijam mecanismos de verificação que vão além de “listas de presença”, abrangendo observações “in situ” no campo, a partir de processos interativos. Por exemplo, alguns indicadores que aparecem nos Projetos tem como foco o nível de assimilação das técnicas e práticas (de SLM, de SAFs, etc.), o que tem repercussões sobre os métodos utilizados. Como veremos mais diante, para captar as nuances dos processos socioambientais, a maior parte destes indicadores requerem um estágio de observação junto aos atores envolvidos diretamente naquelas ações ou pelo menos, mecanismos que possibilitem aproximar de sua versão da realidade deveriam ser priorizados, tais como “entrevistas individuais” ou “grupos focais.”

Indicadores como: “*Número de famílias adotando técnicas sustentáveis para manejo da água e das terras*” – (*PPP-Ecos*); “*Número de propriedades de agricultura familiar (AF) que adotam práticas agrícolas sustentáveis para comércio e subsistência, sistemas de pastejo melhorados e integrados às práticas de SLM no ASS*” - (*Projeto Sergipe*); “*Número de produtores que adotam a produção sustentável de PFNM e SAF*” – (*Projeto Bem Diverso*) não podem ser verificados sem realizar um processo de monitoramento mais próximo às localidades onde estão sendo experimentadas estas técnicas, ao nível das propriedades e quintais. Nas tabelas do “Marco Lógico” de alguns destes projetos, na coluna onde constata os “meios de verificação”, são mencionados “levantamentos” e “dados das instituições de extensão rural”, mas não há nenhum detalhamento das metodologias que norteiam tais “levantamentos”, de modo que seja possível perceber de que modo as informações são angariadas. Em alguns textos dos PRODOCs destes Projetos, evidentemente pode

haver um detalhamento das abordagens empregadas nestes “levantamentos”, mas foi verificado poucas informações a respeito disso.

Outros indicadores, como “*Aumento do percentual de produtores com acesso ao financiamento (por exemplo, créditos, doações) para a produção de PFNM e SAF e manejo sujeitos a critérios ambientais*” os quais aparecem no Quadro Lógico do Projeto Bem Diverso, tem como meios de verificação “Relatórios do MDA” e “Relatórios de Projeto”, não fazendo nenhuma menção de “levantamentos”, (e tampouco das abordagens metodológicas a serem utilizadas nestes “levantamentos”). O que se percebe então, é uma deficiência no manejo de métodos que contribuem para fazer “pesquisas qualitativas”, no intuito de levantar dados sobre mudanças nos seguintes campos: (i) nos processos de organização social; (ii) nas práticas e tecnologias adotadas dentro dos processos produtivos; e (iii) no tecido de relações nos âmbitos familiar e comunitário. Cumpre salientar que são justamente nestas “brechas” que informações mais precisas acerca das modificações nas relações sociais de gênero poderiam aparecer de forma mais visível.

### **3.2.2 As particularidades de cada sistema de monitoramento**

Algumas particularidades devem ser ressaltadas em cada um dos projetos analisados para permitir uma análise mais aguçada destes processos. Neste sentido, uma observação importante é que no Projeto “*Produção de Carvão Vegetal de Biomassa Renovável para a Indústria Siderúrgica no Brasil*” (BRA/14/G31) não se constata nenhum indicador no Marco Lógico que faz referência aos impactos das ações sobre “seres humanos”; isto é, todos os indicadores apresentados procuram acompanhar mudanças ambientais, o que pode ser explicado pelo fato de que o alvo de sua ação intervencionista é o universo empresarial. Por assim dizer, o foco do Projeto é convencer as empresas do valor das alternativas à matriz energético predominante, e neste processo de convencimento, o “custo x benefício” da cadeia de carvão vegetal se torna o fator decisivo, de modo que outros fatores que interferem tanto na eficiência quanto no potencial de inclusão social a partir das tecnologias renováveis são deixados à margem.

Outra particularidade de alguns dos projetos apoiados por GEF que deve ser salientada tem a ver com as características - em termos metodológicos - de alguns planos de monitoramento. Apesar das limitações já mencionadas nos sistemas de

monitoramento que estejam em pleno funcionamento, algumas ações exemplares merecem destaque, a saber:

(i) No âmbito do *Projeto Bem Diverso*, merecem destaque alguns elementos - de cunho metodológico - que diferenciam o sistema de monitoramento adotado daqueles que são utilizados no contexto dos outros projetos. O projeto está realizando estudos para caracterização dos ambientes físicos e monitoramento dos níveis de sustentabilidade de algumas espécies (ex: pequi, coquinho azedo e araticum) a partir do uso de diferentes práticas de manejo. No caso do Território do Alto Rio Pardo, a partir de uma entrevista realizada com a Consultora em “Estratégias de Atuação” no Alto Rio Pardo, Simone Mazer, tomei conhecimento de alguns outros mapeamentos que vem sendo feitos, ou estão previstos, e que compõem seu “plano de trabalho”, construído junto com organizações parceiras que integram à uma “rede sociotécnica” ao nível regional, a saber: (a) Processo de monitoramento de frutas de coco azedo durante a safra na Comunidade Moreira, protagonizado pelos jovens; (b) Levantamentos dos sinais de restauração de áreas em Unidades Demonstrativas nas quais há nascentes comprometidas, (o que envolve a medição de plantas, etc.); (c) Levantamentos sobre as áreas de coleta das frutas que são coletadas e processadas pelas cooperativas. Um dos elementos que merece destaque aqui é o envolvimento dos jovens nos processos de monitoramento, uma estratégia importante para canalizar o potencial da juventude rural nestas iniciativas no meio rural que poderia ser potencializada ainda mais se fosse integrada à estratégias que canalizam os mecanismos audiovisuais de comunicação social.<sup>24</sup>

O que se observa, no caso deste Projeto em particular, é uma riqueza bastante perceptível na construção de propostas de levantamentos e mapeamentos bem diversificados, a maior parte dos quais tem sido gerados em espaços de gestão localizados nos territórios (TCs), que contam com a participação de um amplo leque de instituições parceiras. Esta diversidade de métodos e abordagens para levantamento de informações, as quais servem tanto para monitorar as mudanças a partir de indicadores, quanto para fortalecer e respaldar as estratégias de ação, são formas de dinamizar o sistema de monitoramento dentro um Projeto desta natureza.

---

<sup>24</sup> É sabido que os jovens tendem a se interessar por métodos de comunicação social, o que se torna uma estratégia bastante eficaz para potencializar sua participação nos processos organizativos dentro do meio rural, de modo que se aumente seu sentimento de pertencimento aos modos de vida “da roça” e diminua a intensidade do seu êxodo para áreas urbanas.



(ii) Também, no caso do *Projeto Bem Diverso*, o mesmo possui um “banco de dados” que engloba uma rede de iniciativas e boas práticas, envolvendo diversos atores sociais (instituições técnicas; agricultores/as “experimentadores/as”; programas de pesquisa). Conforme se constata no PRODOC, o mesmo foi construído também com o objetivo de apresentar as informações coletadas a partir do acompanhamento dos PFNM e SAFS nos 06 TCs. A intenção é que as informações ordenadas neste banco de dados sejam disponibilizados especialmente para tomadores de decisão (Secretarias de Estado de Agricultura e Educação, CONAB, ICMBio, MDA, MMA e MDS, produtores, setor privado), além dos os membros dos plataformas. Está diretamente vinculado à estratégia de comercialização dos produtos de sociobiodiversidade dentro do Projeto, uma vez que tem sido visualizado como uma forma de conectar os fornecedores com os compradores. Cumpre salientar que isto é o único projeto que apresenta este tipo de proposta, voltada para estas finalidades, com a exceção do *Projeto BRA/14/G31*, (que ainda assim, se diferencia em alguns aspectos).<sup>25</sup> É bem provável que os outros projetos possuem algum sistema interno voltado para a sistematização e ordenação das informações angariadas, embora não esteja construído com base nos mesmos padrões que o banco de dados utilizado pelo Projeto Bem Diverso.

Esta ênfase no “*banco de dados*”, como um componente que se conecta com as outras ações do Projeto, revela a priorização de um aspecto dos processos de monitoramento que geralmente é negligenciado: a ordenação e disseminação das informações geradas, de modo que esteja sedimentada uma vinculação entre as etapas que compõem o sistema de *PMAS* (*planejamento, sistematização, avaliação e monitoramento*)<sup>26</sup> – elos inter-ligados que geralmente fazem parte de uma cadeia integrada e que, a partir de sua interação, conseguem qualificar os processos de monitoramento. Esta visão da sistematização como uma fase crucial dentro dos

---

<sup>25</sup> O único outro Projeto que possui algo semelhante seria o Projeto **BRA/14/G31**, que prioriza a construção de um plataforma, projetado para funcionar como uma base de dados de informações transparentes para empresas internacionais, ONGs e consumidores, mencionado na seção 3.2.1 desta parte do documento.

<sup>26</sup> Parto do pressuposto de que *PMAS* constitui um conjunto articulado de concepções e mecanismos que favorece a melhor organicidade de processos gestados a partir de redes interinstitucionais que proporcionam a qualificação de sua ação pragmática e gerencial. (ARMANI, 2000) Os projetos e programas que operam a partir do enfoque sistemático de *PMAS* tendem a ser mais eficientes, tendo em conta que a execução de qualquer programa e projeto se torna mais qualificada na medida em que haja um esforço para re-avaliar periodicamente as metas e indicadores que foram estipulados anteriormente a sua implementação, seja a nível local, regional ou nacional.

sistemas de monitoramento, que possibilita tanto (a) a análise crítica dos dados angariados a partir de suas inter-relações no intuito de possibilitar o remanejamento das ações, quanto (b) sua disseminação para um público mais amplo para conquistar aliados e alinhar estratégias de intervenção, é bastante acertada.

(iii) No contexto do *Projeto “Produção de Carvão Vegetal de Biomassa Renovável para a Indústria Siderúrgica no Brasil” (BRA/14/G31)*, está sendo realizado um processo de monitoramento de 02 unidades demonstrativas, o que tem permitido um maior nível de aprofundamento na coleta das informações e na sua análise. O dispositivo de “unidades demonstrativas”, que são instaladas com o objetivo de aprimorar a experimentação de boas práticas, também são comuns aos outros projetos analisados, como o *Projeto Bem Diverso*. Representam oportunidades para testar determinadas inovações tecnológicas no campo produtivo “in situ”, tendo como eixo norteador de tais processos os indicadores escolhidos a priori. A escolha de Unidades demonstrativas para experimentar processos de monitoramento mais dinâmicos e participativos, que possibilitam um olhar mais aguçado para as facetas dos processos produtivos, pode gerar resultados importantes e deve ser estimulada. Recomenda-se que nestes modelos “experimentais” de monitoramento “in situ”, a perspectiva dos “processos sociais” seja incorporada, de modo que o enfoque de gênero seja transversal, a partir de um tratamento que procura um equilíbrio entre indicadores quantitativos e qualitativos.

### **3.2.3 Os processos de monitoramento: Fortalezas, lacunas e desafios**

- **Fortalezas**

Dentro do amplo leque de Projetos analisados, a única equipe que forneceu indicativas sobre os modos e abordagens utilizadas nos processos de monitoramento, de forma mais detalhada, tanto nos documentos fornecidos quanto nas entrevistas efetivadas, foi a de ISPN, que atua na coordenação do PPP-Ecos. Neste caso, o que chama atenção é a implementação de mecanismos de monitoramento que permitem um contato mais próximo com as dinâmicas das comunidades locais e as organizações parceiras por meio de visitas de campo realizadas com bastante frequência, que, além de possibilitar um levantamento mais amplo de informações para subsidiar os

indicadores, também servem como um suporte no manejo e gestão dos recursos monetários que são fornecidos aos projetos.

A equipe do *Projeto Bem Diverso* também sinalizou sua atenção para a qualificação dos processos de monitoramento a partir da aplicação de algumas abordagens, como “estudos de caso” e “mapeamentos” nas áreas de intervenção. (Veja seção 3.2.2 para maiores detalhes) Cumpre salientar também a contratação de uma Analista de Gestão do Conhecimento no *Projeto Bem Diverso*, que tem se responsabilizado pela sistematização de todas as informações geradas no escopo do Projeto, mas não foi possível perceber de que modo este profissional se insere diretamente nos trabalhos ligados ao sistema de monitoramento. No caso dos outros projetos, não se percebe este tipo de dinamismo na construção de abordagens e metodologias de monitoramento, embora seja evidente que os indicadores que constam no “Marco Lógico” de cada Projeto são vistos como primordiais para o bom funcionamento do Projeto e norteiam as estratégias implementadas.

- **Desafios**

É importante ressaltar que, embora as equipes dos Projetos tenham mais experiência no monitoramento de impactos ambientais, enfrentam desafios no processo de implementação de metodologias de monitoramento, independentemente da natureza dos indicadores que tendem a utilizar. Por exemplo, no *Relatório de Avaliação do Meio Termo* do Projeto PPP-Ecos (BRA/12/G32), constatou-se a insuficiência dos dados existentes para subsidiar métodos ligados ao monitoramento dos estoques de carbono ao nível comunitário, uma vez que “não há uma linha de base adequada para monitorar estoques de carbon ao nível das comunidades locais.” (MTR, 2015, p. 8) Por assim dizer, a medição, tanto de processos sociais quanto ambientais, é um desafio inevitável, a ser enfrentado pelas equipes de todos os projetos com enfoque socioambiental.

Outro desafio que é encarado frequentemente em todos os sistemas de monitoramento se relaciona com o tempo no qual se estima ser possível efetivar mudanças, seja no campo social, seja no campo ambiental. Da mesma forma que os indicadores para mudanças no tecido das relações sociais de gênero não sejam de curto prazo, pelo fato de que levam um período de tempo para se tornarem perceptíveis, os indicadores ligados aos processos ambientais, que são quantitativos,

levam entre 1 a 3 anos para mostrar resultados concretos no plano empírico, dependendo do tipo de indicador.

No contexto do Projeto “*Manejo do Uso Sustentável da Terra no Semiárido do Nordeste Brasileiro*” (BRA/14/G32), foi feita uma reflexão importante neste sentido. (Ata de Reunião, 03/15/2017) De acordo com este documento, os indicadores de URADs – “*Unidades de recuperação de áreas degradadas*”, - implementados no contexto deste Projeto, “não são de curto prazo”, uma vez que “não pode ser pensado que será implementado uma ação de controle de erosão e que ao final de 9 meses terá o resultado.” (2017, p. 3) Assim, o tempo de ocorrência dos processos é um fator a ser considerado na escolha dos indicadores e na montagem de metodologias de monitoramento adequadas para captar os resultados em cada contexto socioambiental.

- **Lacunas**

Duas lacunas são bastante perceptíveis nos sistemas de monitoramento dos 5 projetos examinados, como veremos a seguir. Uma tem a ver com a dificuldade de incorporar uma dimensão temporal dos processos, o que é preciso para fazer uma avaliação de qualquer mudança ou impacto ocasionado por ações implementadas no cerne de um projeto socioambiental. Especialmente quando se trata do tema de gênero, faz-se imprescindível mapear as dimensões das mudanças ocorridas: “o marco zero” (linha de base) e o “ponto de chegada”, até para efetivar comparações.

Na entrevista que realizei com a equipe de ISPN do PPP-Ecos, foi levantada esta dificuldade pela coordenadora, Isabel Figueiredo. Ela mencionou que, no processo de *Avaliação do Meio Termo*, foi feita uma ponderação sobre a tabela de indicadores (que é preenchida em diferentes momentos do projeto - *início, meio, fim* - pelas organizações que gerenciam os projetos), no sentido de que, embora possa ser útil para levantar dados sobre os indicadores de acordo com diferenças de gênero, de forma desagregada, não há um olhar para a evolução da participação dos homens, mulheres e jovens nas ações do Projeto nem para as mudanças que ocorrem em cada um destes segmentos ao longo do tempo. O registro é feito pelas organizações com base no Roteiro disponibilizado para os “*Relatórios de Monitoramento*” mas estas informações não são utilizadas para fazer alguma análise crítica, no sentido de refletir sobre a natureza das transformações que ocorrem ao longo do processo de implementação de um projeto socioambiental. No próximo ciclo de implementação

dos projetos – a partir do próximo edital lançado -, recomenda-se que seja feita uma adaptação no Sistema de Monitoramento para permitir a incorporação desta dimensão temporal, o que exigirá um aprimoramento na sistematização das informações nos diversos “marcos” da linha do tempo dos projetos.

Outra fragilidade identificada nos sistemas de monitoramento está relacionada com a falta de um espaço na dinâmica institucional para efetivar uma análise criteriosa e minuciosa das informações geradas, uma vez que sem essa análise, os indicadores possam tornar-se pouco efetivos na avaliação das mudanças sociais que tem ocorrido no curso de implementação de um Projeto socioambiental. A riqueza de um sistema de monitoramento é justamente a análise que ele permite de um conjunto de aspectos que são cruciais aos projetos de intervenção. O exercício analítico é primordial tanto para entender a natureza das mudanças ocorridas, quanto para permitir um redirecionamento das ações do dado projeto, acaso for preciso, o que demanda, como condição do seu êxito, encontrar um ponto de equilíbrio entre a coleta, sistematização e análise das informações.

O que se nota nos projetos que nos permitem ter alguma visão mais nítida sobre a natureza da participação das mulheres e os efeitos das ações sobre elas, como *PPP-Ecos*, (uma vez que a maior parte dos sistemas de monitoramento não apresentam dados segregados), é a falta de mecanismos que permitem efetivar cruzamentos dos dados, no intuito de qualificar o processo analítico. Alguns cruzamentos de dados seriam muito úteis para efetivar uma análise de gênero, como, por exemplo, o número de mulheres envolvidas em determinadas “cadeias produtivas” e a maneira pela qual se dá esta participação, dentro de cada atividade que compõe as cadeias produtivas. Seria importante estipular alguns indicadores que são comparáveis entre projetos, tais como a inserção das mulheres em “Unidades Demonstrativas” de acordo com cada tipo de atividade produtiva.

Finalmente, é fundamental fortalecer a conexão entre o sistema de monitoramento e o processo de gestão de conhecimento, que envolve a organização das informações coletadas e analisadas no intuito de produzir materiais que podem ser disseminadas para diversos públicos. Esta ação – envolvendo a produção de materiais de comunicação social a partir dos resultados do sistema de monitoramento – não é uma ação interna que se restringe apenas às instituições envolvidas. É preciso ter uma visão de que a disseminação de informações sobre os impactos das ações do Projeto pode influenciar diversos atores sociais no cenário político, além de servir como um

suporte para a elaboração de marcos regulatórios e políticas públicas sobre os temas socioambientais. Por assim dizer, são as “boas práticas” no campo socioambiental, com seus efeitos comprovados, que se tornam subsídios para influenciar a opinião pública, facilitando a elaboração e monitoramento de políticas públicas voltadas para a gestão sustentável dos recursos naturais.

### **3.2.4 Recomendações**

Algumas recomendações serão apresentadas aqui, no intuito de contribuir para uma maior qualificação dos sistemas de monitoramento já existentes:

#### ***(i) Construção de sistemas de monitoramento com representação equilibrada de indicadores qualitativos e quantitativos:***

Se por um lado os indicadores ditos “quantitativos” parecem mais simples na sua elaboração, por outro lado, propiciam informações limitadas quando se trata de perceber mudanças sociais, algumas das quais são bastante sutis. Já os indicadores qualitativos, embora mais eficazes no fornecimento de informações sobre as mudanças no campo social, especialmente no que diz respeito às relações de poder e ao empoderamento das mulheres<sup>27</sup> mostram-se mais trabalhosos, tanto na sua elaboração quanto na sua verificação.

Como foi mencionado anteriormente, em todos os projetos os indicadores quantitativos se impõem com mais força, o que se explica pelo fato de que o foco “ambiental” é bastante acentuado nestes projetos. Na linha de base dos Projetos, além de incorporar indicadores que são mensurados por métodos de verificação com base científica, como “a densidade média de árvores”; “a perda de cobertura vegetal”; e “a produtividade dos sistemas de produção familiares” (PRODOC, Projeto BRA/14/G3) é importante garantir que, sejam também priorizados indicadores que aferem o nível de empoderamento das mulheres e as mudanças nas relações de gênero, a partir de suas diversas dimensões. Portanto, a escolha dos indicadores enquadrados como “qualitativos” devem ter, como eixo de orientação, um marco conceitual que

---

<sup>27</sup> Cito aqui alguns exemplos de indicadores ‘qualitativos’: “Aumento da auto-estima das mulheres a partir de sua participação nos trabalhos comunitários”; “mudanças na tomada de decisões sobre a comercialização de produtos”; “maior integração entre homens e mulheres na execução dos trabalhos.”

contemple distintas dimensões da vida social das mulheres, vistas a partir dos seus efeitos sobre o meio ambiente e sobre terceiros - outros membros dos âmbitos familiar e comunitário -, a saber: (i) Acesso e controle sobre recursos (humanos, sociais, naturais e monetários); (ii) Acesso e controle sobre benefícios (monetários e não monetários); (iii) Tomada de decisão; (iv) Cargo de trabalho/ Divisão de tarefas; (v) Bem-estar (saúde, violência de gênero, entre outros fatores).

**(ii) Contratação de assessorias, priorização de equipes multidisciplinares e envolvimento de parcerias estratégicas:**

Recomenda-se que, já que os projetos estão em andamento, seja feito um esforço para contratar especialistas de gênero que possam apoiar a qualificação dos sistemas de monitoramento, buscando formas de incorporar indicadores que aferem mudanças nas relações sociais de gênero na linha de base, além de construir metodologias de monitoramento mais maleáveis e inclusivas, que captam as sutilezas dos processos sociais.<sup>28</sup> Esta assessoria contratada também deve colaborar com a construção de uma estratégia de gênero<sup>29</sup> dentro daqueles projetos que se encontram na metade do seu ciclo de implementação, focando em algumas ações que sejam factíveis de serem implementadas (ex: fortalecimento da auto-organização dos grupos de mulheres; diagnóstico das cadeias produtivas a partir do enfoque de gênero, entre outras). Este exercício será um desafio, já que nenhum dos projetos analisados possui um esquema referencial para trabalhar com questões de gênero dentro dos seus PRODOCs e não constam estratégias à este respeito nos planos de ação.

Diante a importância de manter este equilíbrio entre indicadores quantitativos e qualitativos no sistema de monitoramento, também faz-se necessário garantir que sejam contratados técnicos/as de diversas áreas, na procura de uma equipe multidisciplinar, o que garante que, na hora da análise das informações geradas, possa

---

<sup>28</sup> É importante sinalizar que a incorporação do enfoque de gênero em projetos que não tem nenhum referencial na temática, já que seus “desenhos” (PRODOCs) não foram construídos dentro desta perspectiva, dificulta sua integração no plano de intervenção (metas, estratégias, ações) posteriormente. Inegavelmente, é importante sinalizar que a incorporação do enfoque de gênero no desenho do projeto (PRODOC) facilita a construção de um patamar que serve para medir avanços na temática ao longo do seu ciclo de implementação.

<sup>29</sup> Como foi sinalizado no Relatório – Produto 2 da Consultoria efetivada, uma estratégia de gênero se operacionaliza mediante a construção de um plano de ação em gênero que não existe isoladamente, mas que tem a incumbência de dialogar com todos os aspectos de um projeto, se integrando ao planejamento global da instituição executora e aos seus mecanismos de avaliação e monitoramento.

prevalecer um olhar multifacetado para as diversas dimensões das realidades locais. Dentro da equipe técnica da(s) entidade(s) executora(s) dos Projetos, recomenda-se que se forme um grupo de referência para se responsabilizar para a implementação do plano do monitoramento, o qual deve ser capacitado para tal finalidade.

Para qualificar os processos de monitoramento nos Projetos apoiados por GEF, também pode ser interessante envolver as Universidades, uma vez que muitos núcleos de pesquisa que se especializam em questões socioambientais podem enxergar alguns projetos como “laboratórios”, que servem justamente para experimentar novas metodologias de pesquisa, ligadas à construção e monitoramento de indicadores quantitativos e qualitativos.

***(iii) Revisão e re-estruturação dos “meios de verificação” dos indicadores utilizados:***

No que diz respeito aos indicadores qualitativos, que são orientados para acompanhar mudanças nos processos sociais, é crucial re-avaliar, e em alguns casos, re-desenhar os meios de verificação que estejam em vigência. Muitos dos meios de verificação que constam nas tabelas do “Marco Lógico” dos PRODOCs não conseguem captar a qualidade da participação das mulheres uma vez que muitas vezes, mudanças significativas apenas poderiam ser verificadas por meio de uma observação meticulosa dos seus comportamentos e posicionamentos diante dos processos coletivos. Por exemplo, uma “lista de presença” (utilizada frequentemente como “meio de verificação”) pode indicar que 50% dos participantes de um dado evento foram mulheres, mas não permite perceber a qualidade da participação das mulheres nos espaços e na condução das atividades. A participação pode ser considerada “ativa” ou “passiva”, uma vez que muitas vezes os espaços nos quais as mulheres se inserem não criam condições para que elas realmente possam exercer sua autonomia e poder de decisão.

Recomenda-se que esta avaliação dos “métodos de verificação” que constam no Marco Lógico seja realizada no intuito de trazer algumas inovações metodológicas para o sistema de monitoramento, introduzindo mecanismos que possam ser úteis na verificação das mudanças ocorridas, tais como “estudos de caso”; “videos e



fotografias” (registros audiovisuais);<sup>30</sup> e “grupos focais.” É importante lembrar que os diferentes mecanismos se complementam dentro do sistema de monitoramento, de modo que na medida em que se garanta uma maior diversidade de métodos de verificação, torna-se possível assegurar que haja uma maior eficácia no levantamento de informações, além de tornar o sistema mais dinâmico e envolvente para os atores engajados nele.

Em termos metodológicos, existem múltiplas brechas que às vezes não são exploradas, uma vez que qualquer abordagem metodológica pode ser adaptada para incorporar o enfoque de gênero, se alinhando com a visão que norteia o projeto de intervenção. Por exemplo, alertamos para a possibilidade de inserir um enfoque de gênero em abordagens e instrumentos metodológicos comuns aos projetos, tais como DRP e FOFA<sup>31</sup>, que geralmente são utilizados para o levantamento de informações em processos voltados para o diagnóstico (DRP), planejamento (FOFA) ou monitoramento participativo (DRP e FOFA).

Para tornar o sistema de monitoramento mais funcional – em termos operativos -, recomenda-se que seja feita também uma avaliação do número de indicadores que o compõem, no intuito de facilitar sua implementação. Especialmente quando se trata do acompanhamento de mudanças nos processos sociais, é sabido que os indicadores demandam mais tempo tanto para serem verificados quanto para serem analisados, fatores que precisam ser considerados. O momento analítico precisa ser priorizado da mesma forma que a coleta de informações, especialmente quando se focaliza as transformações nas relações de gênero no âmbito de um Projeto socioambiental, o que pode levar a um processo de re-estruturação, demandando reorientações estratégicas e curto, médio e longo prazos. Por este motivo, é importante fazer algumas priorizações na escolha dos indicadores, avaliando a relevância de cada indicador a partir de sua ligação com os outros componentes do Marco Lógico (objetivos, metas, estratégias).

---

<sup>30</sup> Os instrumentos de comunicação social - “registros audiovisuais” – possuem uma grande vantagem nos sistemas de monitoramento, justamente porque tem a capacidade de fazer comparações entre “o antes” e “o depois” (dois marcos no tempo), mostrando a evolução de mudanças ao longo de um período de intervenção de qualquer projeto socioambiental. São especialmente úteis para mostrar modificações nas dinâmicas relacionais (gênero, geração) e para demonstrar a evolução das mulheres dentro de um processo de empoderamento (engajamento nas ações; conquista de autonomia).

<sup>31</sup> *As ferramentas “DRP” - Diagnóstico Rápido Participativo e “FOFA” - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças* são empregadas por muitas organizações sociais brasileiras nos processos de diagnóstico e planejamento, junto à grupos e comunidades. Um dos traços marcantes destas metodologias reside na sua capacidade de impulsionar a participação dos atores envolvidos.

#### 4. Conclusões Finais

Este Relatório traz aprendizados importantes, que se derivam tanto das “boas práticas” que foram captadas, quanto das dificuldades que foram identificadas ao longo deste processo de análise dos 05 projetos apoiados por GEF. A maior parte das experiências que são alvo de nossa reflexão no bojo deste Relatório se destacam por questões epistemológicas ou metodológicas: isto é, o foco de nossas atenções são os métodos, abordagens e mecanismos utilizados para alcançar determinadas finalidades. Por assim dizer, é “como se faz” (e não “o que se faz”) que constitui o cerne de nossas preocupações, uma vez que, para efetivar mudanças no campo das relações sociais de gênero e para contribuir para o empoderamento das mulheres, é fundamental que se contemple novas formas de efetivar as intervenções, que diferem dos métodos que geralmente são adotados para intervir no campo ambiental. Para muitos técnicos que fazem parte das equipes de Projetos socioambientais, as questões de gênero são rotuladas como assuntos da “vida privada” que fogem do campo de sua intervenção, como se, ao mexer com estas questões, se abrisse “uma caixa de abelhas”, justamente pelo risco de trazer à tona conflitos que supostamente “deveriam” ser contidos na esfera doméstica.<sup>32</sup> A intervenção que é norteada por padrões técnicos e que tem como principal foco os impactos sobre os “biomas” e não sobre “as pessoas” ou “as coletividades”, tende a ser respaldada por uma visão “purista” das *famílias* e das *comunidades*, como se fossem unidades “intocáveis.”

Como se tornou perceptível na leitura destas páginas, embora algumas estratégias possam aparecer secundárias perante as principais metas do Projeto, de fato não deve haver esta hierarquização, uma vez que um Projeto é uma cadeia de ações inter-dependentes e conexas. Por exemplo, ao efetivar uma análise dos empecilhos que se identifica nos processos de produção e comercialização de produtos da sociobiodiversidade, percebe-se que são relacionados com fragilidades nas estruturas organizacionais dos grupos e cooperativas e nas suas formas de fazer

---

<sup>32</sup> O receio de gerar conflitos a partir da ação institucional é uma reação muito comum nos profissionais que atuam em projetos com foco em temas enquadrados como “técnicos” e afastados do plano “social.” De fato, quando estes conflitos são trazidos à tona, é porque já existiam e estavam latentes pela força das relações de poder desiguais. Embora o papel de qualquer instituição deveria ser no sentido de desenvolver estratégias para apoiar os membros das famílias no tratamento dos conflitos, muitas vezes isso é visto como um desvio de sua função principal.

sua gestão, o que aponta pela necessidade de investir em ações de fortalecimento organizacional. Percebe-se também que, quando estas ações voltadas para o fortalecimento dos processos de gestão organizacional são realizadas a partir do enfoque de gênero, (ex: (i) a construção de medidas que busquem promover a liderança feminina nas diversas instâncias; (ii) a criação de uma metodologia de planejamento que problematiza as bases da divisão sexual de trabalho, considerando todas as facetas da vida cotidiana - campos produtivo x reprodutivo - e buscando a maior complementariedade nas tarefas executadas), há uma maior chance de alcançar os resultados esperados com eficiência e primor.

A lição a ser apreendida aqui é que não se deve separar “pessoas” de “ambientes”, “processos” de “produtos” ou “metodologias” de “procedimentos técnicos.” Na medida em que investimos em processos sociais, partindo da visão de que a sustentabilidade dos recursos naturais depende da sustentabilidade da vida humana - que por sinal, é nutrida por relações sociais igualitárias -, é bem mais provável que conseguiremos ter o “salto de qualidade” que tanto almejamos nos projetos socioambientais.

## **5. Referências Bibliográficas**

### ***I. Documentos Internos:***

-PRODOCs, PIRs (2016 & 2017), Cartas de Acordo, Atas de Reunião e Avaliações Meio Termo dos Projetos BRA/12/G32, BRA/067/G32, BRA/14/G31, BRA/14/G32, BRA/14/G33

-Relatórios do Monitoramento de diversos projetos apoiados por PPP-Ecos: (i) “*Ser Tão Raíz- Espécies, Pessoas e Cerrado*” – BRA/15/23; (ii) “*Fortalecimento Socioeconômico das Quebradeiras de Coco Babaçu pelo acesso aos mercados*” – BRA/OP5/15/11; (iii) “*Mulheres Guardiãs: valorizando os frutos do Cerrado.*” - BRA/ OP51508; (iv) “*Preservar é preciso*” - BRA/SGP/OP5/FSP/STAR/14/16; (v) “*Disseminando Saberes*” - BRA/OP5/15/24; (vi) “*Resgate, aumento da produção e comercialização do sal de aguapé e da pimenta waurá*” – BRA/SGP/OP5/FSP/STAR/14/05; (vii) “*Dialogos de Saberes Geraizeiros*” - BRA/SGP/OP5/FSP/STAR/13/22; (viii) “*Óleos medicinais do Cerrado e Caatinga*” - BRA/OP5/15/14:PACARI III; (ix) “*Biodiversidade e Saúde*” - BRA/SGP/OP5/FSP/

*STAR/ 13/09; (x) “Mulheres na Caatinga” – BRA /15/31; (xi) “Capacitação e beneficiamento do pequi na comunidade Quilombola de Pontinha/MG” - BRA/OP5/15/05; (xii) “Pecuária Gerazeira, Convivência com Fauna Nativa e Consolidação da Unidade Multiuso no Assentamento Americano” – BRA/14/04; (xiii) “Famílias Unidas por Renda Solidária e Sustentabilidade Local” – BRA/SGP/OP5/FSP/STAR/15/26.*

- Currea, Ana Maria. Presentation in PPT: “Community Action Global Impact: Gender Mainstreaming in the Small Grants Programme.”

- Ata de Reunião, 03/15/2017. *Projeto “Manejo do Uso Sustentável da Terra no Semiárido do Nordeste Brasileiro” (BRA/14/G32).*

- “Planejamento Resumido 2018” - *Projeto Bem Diverso*

- “Plano de Trabalho 2018 – TC Marajó II Ana Euler” – *Projeto Bem Diverso*

-Relatório do Encontro Anual do Projeto Bem Diverso: Conservando a Biodiversidade pelo Uso Sustentável” (Brasília, 05 a 07 de dezembro de 2017)

-Vídeo do Encontro Anual do Projeto Bem Diverso (dezembro/ 2017)

-“Inception Workshop Report: Mainstreaming Biodiversity Conservation and Sustainable Use into NTFP and AFS production practices in multi-use forest landscapes of high conservation value” – “Bem Diverso” (Brasília, March 2016)

-Relatório: Oficina Preparatória sobre inclusão produtiva das mulheres Projeto Bem Diverso” (EMBRAPA, Brasília, 27 e 28 de julho de 2017)

- Estatuto Social da Coopercuc – Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá (Uauá/BA, 2010)

- “Projeto de Integração dos Sistemas Produtivos nos Municípios de Canudos, Uauá e Curaçá.” COOPERCUC, s/d

-“ANEXO A - Projeto URAD: Unidades de Recuperação de Áreas Degradadas e Redução da Vulnerabilidade Climática na Região Semiárida Brasileira” (Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Extrativismo Desenvolvimento Rural Sustentável, 2017)

- “ANEXO B: Descritivo das Tecnologias e Boas Práticas” (MMA, SEDRS, 2017)

- “Edital: Solicitação de Proposta No. JOF-0231/2017” (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento/ Junho de 2017)

-Country Programme Document for Brazil (2017-2021). Executive Board of the “United Nations Development Programme, the United Nations Population Fund and the United Nations Office for the Project Services – DP/DCP/BRA/3”.

- SILVA, E.; NAPOLITANO, J., et.al. Orgs. “Pequenos Projetos Ecosociais de quebradeiras de coco babaçu: reflexões e aprendizados.” Brasília: ISPN, 2016.
- GEF Policy on Gender Equality. GEF/C. 53/04 October 26, 2017.
- “GEF-& - Replenishment: Programming Directions (Prepared by the Secretariat). “Fourth Meeting for the Seventh Replenishment of the GEF Trust Fund,” Stockholm, Sweden. GEF/ R.7/ 19 – April 2, 2018.

## **II. Outras referências:**

- ARMANI, D.A. *Como elaborar projetos? Guia Prática para a Elaboração e Gestão de Projetos Sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.
- JARRA, O. *Para sistematizar experiências*. Ministério do meio ambiente. Brasília: 2006.
- MASSON, Laura. *Feministas en todas partes. Una etnografía de espacios y narrativas feministas en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2007.
- MMA - Ministério do Meio Ambiente. *Arranjos produtivos locais: APLs de produtos da sociobiodiversidade*. Brasília, DF: 2017.
- MOREIRA, Sarah Luiza de Souza. “*Mulheres e Meio Ambiente: o olhar das mulheres sobre os fogões ecológicos, um estudo de caso da comunidade Garapa I – Acarape/ Ceará.*” Monografia apresentada no Curso de Especialização em Geografia: Educação Ambiental da Universidade Estadual do Ceará, 2013.
- PIMENTA, Sara Deolinda Cardoso. “*Participação, Poder e Democracia: Mulheres trabalhadoras no sindicalismo rural.*” Cadernos de Trabalho NETSAL, IESP/UERJ, Rio de Janeiro, 2013
- \_\_\_\_\_. *Participação, Poder e Democracia: Mulheres Trabalhadoras no Sindicalismo Rural*. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Democracia Participativa, República e Movimentos Sociais. Belo Horizonte: Departamento de Ciências Políticas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.
- THE WORLD BANK. *A User’s Guide to Poverty and Social Impact Analysis*. 2003.

-WEITZMAN, R. *O Enfoque de Gênero nos Processos de Monitoramento dos Projetos Sociais*. Belo Horizonte: Grupo de Trabalho em Gênero e Agroecologia, 2006.

\_\_\_\_\_. *Mulheres Construindo a Agroecologia*. Rio de Janeiro: Grupo de Trabalho “Mulheres da ANA”, 2008.

\_\_\_\_\_. “Mulheres na Assistência Técnica e Extensão Rural.” In: *Políticas de organização produtiva para as mulheres no meio rural*. Brasília: Ministério de Desenvolvimento Agrário, 2011.

**ANEXO I: INDICADORES DOS SISTEMAS DE MONITORAMENTO**

**05 PROJETOS APOIADOS POR GEF**

### A. Programa de Pequenos Projetos Ecosociais (PPP-Ecos): BRA/12/G32

<b>INDICADORES QUE MEDEM FENÔMENOS AMBIENTAIS</b>
Estoques de carbono mantidos ou aumentados por meio de práticas de manutenção e expansão dos habitats
Número de planos para uso sustentável das terras ou recursos naturais desenvolvidos, como também planos voltados para conservação de espécies em extinção.
<b>INDICADORES QUE MEDEM PROCESSOS SOCIAIS E EFEITOS SOBRE DIVERSOS COLETIVOS</b>
Número de famílias participando das redes de comercialização nos ecossistemas da Caatinga e do Cerrado.
Número de famílias adotando técnicas sustentáveis para manejo dos recursos naturais (a água e as terras)

### B. Projeto “Conservação e Uso Sustentável Efetivos de Ecossistemas Manguezais no Brasil” – BRA/07/G32

<b>INDICADORES QUE MEDEM FENÔMENOS AMBIENTAIS</b>
% de ecossistemas em UCs (unidades de conservação de mangues) regidos por categorias de gestão ou outros instrumentos legais que possibilitam o uso sustentável dos recursos naturais.
Número de hectares sobre o domínio do plano integrado de recursos de pesca
Populações de espécies ameaçadas e exploradas, selecionadas para medidas de proteção de ameaças em áreas pilotas nos UCS
Número de instrumentos para manejo da água acordados pelo Comitê de bacias de água em Mamanguape que levam em consideração a quantidade e qualidade da água para manguezais.
<b>INDICADORES QUE MEDEM PROCESSOS SOCIAIS E EFEITOS SOBRE DIVERSOS COLETIVOS</b>
Mais conscientização entre “stakeholders” dos setores privados e públicos sobre o manejo de UCs (Unidades de conservação) nos mangues e os serviços que fornecem para os ecossistemas.
% de atores chaves nas Reentrâncias Maranhenses APA que tem assinado um documento formal demonstrando sua aderência aos regulamentos de zoneamento dos manguezais.
Existência de um grupo central de equipes treinadas (de IBAMA/ ICMBIO/OEMAs e/ou agências municipais) capazes de implementar e utilizar estas normas e regulamentos.

### C. Projeto Bem Diverso: BRA/14/G33

<b>INDICADORES QUE MEDEM FENÔMENOS AMBIENTAIS</b>
Área de superfície de florestas em paisagens de múltiplo uso - MUL - dos biomas Amazônia, Cerrado e Caatinga com produção sustentável de produtos de BD como efeito direto do projeto
Número de espécies com preços mínimos diferenciados (PGPMBio) em cada bioma
Grau de melhoria nas cadeias produtivas de cinco espécies para maior valor e acesso ao mercado
Percentual de compras públicas de produtos de BD pelos principais programas governamentais (PAA, PNAE e PGPMBio) com base nas boas práticas de PFNM e SAF
Percentual de aumento na parcela de produtos de BD na renda familiar
<b>INDICADORES QUE MEDEM PROCESSOS SOCIAIS E EFEITOS SOBRE DIVERSOS COLETIVOS</b>
Número de produtores que adotam a produção sustentável de PFNM e SAF: c) Por efeito direto do projeto d) Por efeito indireto do projeto (replicação)



Aumento do percentual de produtores com acesso ao financiamento (por exemplo, créditos, doações) para a produção de PFNM e SAF e manejo sujeitos a critérios ambientais
Número de associações/ cooperativas que mantêm contrato de fornecimento de produtos com o(s) mesmo(s) comprador(es) (públicos e/ou privados) em um determinado período

**D. Projeto “Manejo do Uso Sustentável da Terra no Semiárido do Nordeste Brasileiro” - BRA/14/G32**

<b>INDICADORES QUE MEDEM FENÔMENOS AMBIENTAIS</b>
Área (ha) das propriedades rurais nas quais práticas de SLM recomendadas são implementadas em Sergipe
Perda de cobertura vegetal em SE-ASD (48 municípios)
Número de licenças estaduais levando em conta critérios e práticas de SLM para o Alto Sertão Sergipano (ASS)
Redução da degradação da terra em mais de 8.000 ha nas 04 áreas de campo
<b>INDICADORES QUE MEDEM PROCESSOS SOCIAIS E EFEITOS SOBRE DIVERSOS COLETIVOS</b>
Número de propriedades de agricultura familiar (AF) que adotam práticas agrícolas sustentáveis para comércio e subsistência, sistemas de pastejo melhorados e integrados às práticas de SLM no ASS
Porcentagem de extensionistas agrícolas ativos no SAS oferecendo apoio que inclui diretrizes de SLM recomendadas

**E. Projeto “Produção de Carvão Vegetal de Biomassa Renovável para a Indústria Siderúrgica no Brasil”: BRA/14/G31**

<b>INDICADORES QUE MEDEM FENÔMENOS AMBIENTAIS</b>
Número de tecnologias eficientes de conversão de carvão que sejam comercialmente demonstradas
Rendimento gravimétrico médio das tecnologias implementadas
Redução de emissão de GEE (toneladas métricas de CO - eq)
Número de unidades de produção eficiente e limpa de carvão