



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
CENTRO DE ENSINOS AVANÇADOS MULTIDISCIPLINARES - CEAM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO, SOCIEDADE E
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL - PPGDSCI

GABRIELA CILDA CHAUL CRUZ

ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO SEMEANDO O BIOMA CERRADO:
A inovação na gestão de projetos de desenvolvimento socioambientais

Brasília-DF

2019

GABRIELA CILDA CHAUL CRUZ

ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO SEMEANDO O BIOMA CERRADO:

A inovação na gestão de projetos de desenvolvimento socioambientais

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional - PPGDSCI do Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares - CEAM, da Universidade de Brasília - UnB.

Área de Concentração: Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional.

Linha de Pesquisa: Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Área Temática: Políticas e gestão pública para o desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

BRASÍLIA - DF

2019

GABRIELA CILDA CHAUL CRUZ

**ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO SEMEANDO O BIOMA CERRADO:
A inovação na gestão de projetos de desenvolvimento socioambientais**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação
Internacional.

Brasília, 23 de Agosto de 2019.

Prazo para depósito final: 23 de Setembro de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

Orientador

Centro de Ensinos Avançados Multidisciplinares

Universidade de Brasília

Profa. Dra. Doriana Daroit

Examinadora Interna

Centro de Ensinos Avançados Multidisciplinares

Universidade de Brasília

Profa. Dra. Susan Elizabeth M. Cesar de Oliveira

Examinadora Externa

Faculdade de Planaltina

Universidade de Brasília

AGRADECIMENTOS

A partir do início de minha trajetória acadêmica, ainda na graduação, descobri um enorme interesse pela pesquisa acadêmica. Desde então, busquei oportunidades de amadurecimento e aprendizado participando de congressos e seminários e aderindo a cursos de especialização. Até o momento, o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional foi o maior desafio nessa trajetória.

Enfrentar e conquistar esse desafio somente foi possível porque contei com a ajuda de mestres inspiradores e pacientes. Todos os professores com quem tive a oportunidade de conviver ensinaram-me lições importantes e me incentivaram a ir além. Por isso, a eles devo meus mais profundos agradecimentos, em especial ao Professor Orientador Luiz Guilherme, com quem mais conversei sobre o tema desta pesquisa. De igual maneira, colegas de curso, familiares e amigos foram essenciais nessa jornada. Sem o apoio deles não teria persistido nesse caminho.

Não poderia deixar de agradecer também à Biblioteca do Tribunal de Contas do Distrito Federal - TCDF, órgão que tenho a honra de integrar atualmente, pela disponibilização das obras estudadas no curso do Mestrado e para esta pesquisa. O serviço prestado por esta unidade é de grande importância para o aperfeiçoamento dos servidores do TCDF. A competência e simpatia de seus bibliotecários e atendentes é um diferencial digno de ser destacado.

Finalmente, aproveito a oportunidade para prestar homenagem a meu pai, aquele que, desde criança, concedeu-me a oportunidade de estudar e, mais do que isso, encorajou-me a adotar a leitura como hábito.

RESUMO

As estruturas políticas, econômicas e sociais passam por intenso processo de transformação continuamente. Em especial, desde a revolução das tecnologias da informação e da ampliação do acesso à *internet*, mudanças significativas são observadas. Considerando o campo das políticas públicas, percebe-se uma crescente influência de modelos heterodoxos, que assumem posturas críticas e portanto são mais diversificados, em substituição aos tradicionais, caracterizados pela defesa de ideais progressistas e prescrições de medidas incrementais e padronizadas.

Defende-se que as políticas heterodoxas são mais adequadas ao modelo de sociedade em rede, resultado das transformações anteriormente mencionadas. Esta pesquisa busca, por meio do estudo de caso do Projeto Semeando o Bioma Cerrado - PSBC, identificar estratégias inovadoras de gestão para promoção do desenvolvimento socioambiental. Busca, ainda, compreender como diferentes naturezas de organizações (públicas, privadas e sociais) associam-se nesse projeto.

Este trabalho discute a realidade brasileira, especificamente a região Centro-Oeste, mas reconhece que a necessidade de atualização nas políticas e programas de governo faz-se outros temas e localidades. Tem como objetivo central, portanto, investigar práticas inovadoras de gestão para iniciativas de promoção do desenvolvimento. A partir disso, tanto políticas públicas como outros projetos com temática semelhante podem ser influenciados e aperfeiçoados para alcançarem resultados melhores.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Socioambiental; Políticas Públicas Sustentáveis; Sociologia da Ação Pública; Gestão Inovadora.

ABSTRACT

Political, Economic, and social structures pass through continuous transformations. In particular, since the information technology revolution and the broadening internet access, it is possible to observe significant changes. Considering the public policy field of study, it is clear the growing influence of heterodox models (which assume critical positioning and are diversified) to the detriment of the classical ones (which are characterized mostly by the belief in progressivism and standardized policy prescriptions).

We strongly believe that the heterodox model is more suitable to the network society, the outcome of the previous mentioned transformations. Therefore, this research aims to find innovative management strategies to promote socio environmental initiatives through a case study of the "Projeto Semeando o Bioma Cerrado" - PSCB (Project Seeding the Cerrado Ecosystem). It also intends to understand how different nature organizations (public, private, and social) set up liaisons among each other inside this project.

This research discusses the Brazilian reality, notably the Midwest region, although it recognizes the need for public policy to promote development in other subjects and geographic areas. The main goal is to investigate innovative management practices (benchmark) for development initiatives. From this point, this case study can influence forward public policies and other theme-related projects. It also can help new policies to reach better results.

Keywords: Social and Environment Development; Sustainable Public Policy; Sociology of Public Action; Innovative Management.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Políticas públicas para agricultura | 49 |
| Figura 2 - <i>Stakeholders</i> do PSBC | 58 |
| Figura 3 - Elementos destaque do PSBC | 69 |
| Figura 4 - Escola da Natureza | 75 |
| Figura 5 - Mapeamento de árvores-matrizes Sinop-MT | 76 |
| Figura 6 - Sala de aula do Instituto Oca Brasil | 77 |
| Figura 7 - Viveiro do Instituto Oca Brasil | 77 |
| Tabela 1 - Atividades e parcerias do PSBC | 78 |
| Tabela 2 - Resultados da pesquisa de campo | 92 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------|
| Embrapa | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária |
| FMI | Fundo Monetário Internacional |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| MDS | Ministério do Desenvolvimento Social |
| OMC | Organização Mundial do Comércio |
| Oscip | Organização da Sociedade Civil de Interesse Público |
| OS | Organização Social |
| Petrobras | Petróleo Brasileiro S. A. |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PSBC | Projeto Semeando o Bioma Cerrado |
| RSC | Rede Sementes do Cerrado |
| UnB | Universidade de Brasília |

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| INTRODUÇÃO | 012 |
| APRESENTAÇÃO DO PSBC | 012 |
| ESTRUTURA DA PESQUISA | 013 |
| METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA | 016 |
| CAPÍTULO 1 | 018 |
| 1.1 O ESTADO NAÇÃO MODERNO: revoluções liberais, iluminismo e capitalismo . | 019 |
| 1.2 A SOCIEDADE EM REDE: Os desafios contemporâneos | 027 |
| 1.3 DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E SOCIOLOGIA DA AÇÃO PÚBLICA | 032 |
| 1.3.1 Desenvolvimento e inovação: conceitos e debates | 032 |
| 1.3.2 Sociologia da Ação Pública: análise crítica das políticas públicas | 039 |
| 1.4 CONCLUSÕES PARCIAIS | 043 |
| CAPÍTULO 2 | 045 |
| 2.1 DESENVOLVIMENTO E EVOLUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS | 046 |
| 2.2 SEGMENTO DE ATUAÇÃO DO PSBC: agricultura familiar na sociedade latino-americana | 047 |
| 2.3 COMPONENTES DO PSBC: <i>stakeholders</i> , instrumento institucional e políticas organizacionais | 050 |
| 2.3.1 <i>Stakeholders</i> do PSBC: importância da rede de parcerias colaborativas | 054 |
| 2.3.2 Instrumento institucional: OSCIP | 060 |
| 2.3.3 Responsabilidade Social Organizacional | 063 |
| 2.3.4 Estratégia gerencial ascendente (ou <i>bottom-up</i>) | 066 |
| 2.4 CONCLUSÕES PARCIAIS | 068 |
| CAPÍTULO 3 | 071 |
| 3.1 DOCUMENTAÇÃO APLICADA AO PSBC | 072 |
| 3.1.1 Editais e regulamentos do programa Petrobras Ambiental | 072 |
| 3.1.2 Documentos gerenciais e publicações da RSC para o PSBC | 074 |
| 3.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO | 080 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.1 Resultado dos questionário objetivo aplicado aos <i>stakeholders</i> | 080 |
| 3.2.2 Resultado dos questionários aplicados aos beneficiários | 087 |
| 3.2.3 Entrevista com Gestor do PSBC | 093 |
| 3.2.4 Entrevista com a RSC | 095 |
| 3.2.5 Entrevista com o Instituto Oca | 096 |
| 3.3 CONCLUSÕES PARCIAIS | 098 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 100 |
| BIBLIOGRAFIA | 104 |
| APÊNDICE I | 107 |

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO DO PSBC

Primeiramente cabe trazer, de forma resumida, uma apresentação do Projeto Semeando o Bioma Cerrado - PSBC. A iniciativa foi concebida por uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - Oscip, a Rede Sementes do Cerrado - RSC em resposta ao edital de seleção de projetos publicado pelo Programa Petrobras Ambiental em 2010. Por sua vez, esse programa representa uma iniciativa de responsabilidade social da Petróleo Brasileiro S. A. - Petrobras. O PSBC foi executado em duas fases, a primeira entre 2011 e 2012 e a segunda entre 2014 e 2015. A maior parte das atividades foram realizadas em Brasília-DF, Alto Paraíso-GO e Ceres-GO.

A RSC surgiu, a princípio, em 2001, com objetivo de apresentar proposta de projeto para o Fundo Nacional do Meio Ambiente. Foi constituída juridicamente em 2004 e, logo em seguida, em 2005, obteve a qualificação como Oscip. Seu objetivo principal é a proteção do Bioma Cerrado, como o próprio nome indica. Dentre suas atividades principais destacam-se a elaboração de projetos de preservação e educação ambiental e capacitação de pequenos agricultores e comercialização de sementes e mudas de espécies típicas do Cerrado. A realização de projetos depende de fontes de patrocínio, normalmente obtidas em resposta a editais de seleção. Já a comercialização de sementes é uma atividade continuada.

A sede da RSC está localizada em Brasília e possui pequena estrutura. Os custos de manutenção básicos da organização são financiados pela renda proveniente da comercialização de sementes e contribuições dos associados. Ao longo das entrevistas realizadas com representantes da instituição, é evidente que o PSBC, até a data de realização desta pesquisa, compõe o rol dos mais importantes desenvolvidos pela Oscip, tanto em termos de resultados como de recursos recebidos.

Em sintonia com a especialidade temática da RSC, o PSBC desenvolveu dois tipos principais de atividades: em primeiro lugar, estão as atividades de educação ambiental, voltadas tanto para conscientização do público infante-juvenil como de capacitação técnica de jovens profissionais em produção de mudas, agricultura sustentável (agrofloresta, em particular) e práticas de reflorestamento; adicionalmente, manuais, mapas técnicos e outros materiais informativos sobre o bioma Cerrado foram produzidos, publicados e distribuídos pela RSC. Informações mais detalhadas sobre essas atividades serão discutidas oportunamente no decorrer da pesquisa.

ESTRUTURA DA PESQUISA

O desenvolvimento social e econômico está entre os principais, senão o mais importante, desafios dos Governos Nacionais. Desde a fundação do Estado Nação Moderno, a partir dos movimentos revolucionários do Século XIX, os ideais iluministas proliferaram no campo das ciências sociais. O Estado Absolutista Medieval perdeu legitimidade e um novo contrato social, baseado na defesa do interesse comum do povo, passou a vigorar.

A ciência moderna, assim como o Estado Nação Moderno, foi fortemente influenciada pelos ideais progressistas iluministas e busca constantemente o aperfeiçoamento da razão, o desenvolvimento e a evolução. A concepção de desenvolvimento nacional, a partir de então, está associada ao progresso, que é mensurado por índices econômicos, políticos e sociais e sinalizam o desempenho dos Governos Nacionais. Portanto, tais indicadores tornaram-se ferramentas legitimadoras desse novo modelo de organização política.

Surge, então, a necessidade de estudos sobre políticas públicas e projetos de desenvolvimento nacional, que abrangem aspectos econômicos, políticos e sociais. Atualmente existem diversas correntes teóricas, em variados campos de estudo, comprometidas com avanço dos conhecimentos sobre esse assunto. Esta pesquisa faz parte deste conjunto e busca contribuir com os debates sobre desafios contemporâneos para promoção do desenvolvimento nacional.

Identificar e compreender os desafios contemporâneos anteriormente mencionados requer a realização de uma investigação histórica sobre a organização política, econômica e social moderna. Apesar do ideal iluminista ter influenciado o surgimento do Estado Nação Moderno e ainda possuir grande influência científica, transformações estruturais ocorreram ao longo dos dois últimos séculos. Portanto, somado aos estudos sobre políticas públicas para o desenvolvimento nacional, faz-se necessário um breve resgate histórico sobre essas mudanças estruturais.

Longe de ser consensual, os estudos sobre políticas públicas para o desenvolvimento nacional são diversificados. As correntes variam desde as técnicas-quantitativas, que valorizam indicadores objetivamente mensuráveis, como por exemplo **níveis** de renda, expectativa de vida e escolaridade; até as subjetivas-qualitativas, que incluem em suas avaliações aspectos culturais, ambientais e psicológicos, como análises sobre envolvimento comunitário, comprometimento político, qualidade e preservação do meio ambiente e outras.

Cada abordagem possui méritos e limitações, mas essa avaliação não é o objetivo deste trabalho. Em meio ao universo de possibilidades que o tema possibilita, esta pesquisa dedica-se ao estudo da relação entre desenvolvimento e inovação. Consideramos o pensamento schumpeteriano pertinente, na medida em que traz conceitos políticos, sociais e culturais para avaliar o desempenho econômico. Dentre eles, destacam-se: fluxo circular, inovação, empreendedorismo e organicidade (característica endógena).

Considerando que o PSBC possui natureza descentralizada, ou seja, foi concebido por uma Oscip e viabilizado por meio de parcerias de cooperação técnica e financiamento com órgãos públicos, abordagens sobre a Sociologia da Ação Pública também serão exploradas ao longo do debate teórico. Para isso, as pesquisas desenvolvidas por Frank Fischer, Pierre Lascoumes e Patrick Le Galès, entre outros, serão incluídos na revisão bibliográfica. A aderência à essa abordagem e a configuração de agentes e instrumentos presentes no PSBC são seus diferenciais e justificam sua qualificação como um projeto inovador.

Em seguida, o estudo de caso sobre o PSBC será discutido e analisado em face dos conceitos teóricos selecionados. Vários elementos presentes nesse projeto justificaram sua escolha para o estudo de caso: a diversidade na natureza de agentes (*stakeholders*) envolvidos é o principal deles. Ademais, os instrumentos utilizados por cada agente para mobilizar recursos e possibilitar a operacionalização do PSBC são considerados inovadores por esta pesquisa e certamente contribuíram para os resultados alcançados.

Os agentes e instrumentos presentes no PSBC são um tema central desta pesquisa. Cada projeto possui uma composição de elementos singular, que impacta em grande escala a forma de operacionalização e deixa evidente as estratégias gerenciais utilizadas pelo projeto. A análise desses elementos não tem como finalidade a sua replicação indistinta, mas sim a compreensão da trajetória que possibilitou tal configuração. Os conceitos e ideias discutidas ao longo do debate teórico serão aplicadas para análise do PSBC, buscando identificar elementos que o caracterizem como um projeto de promoção do desenvolvimento nacional inovador.

Agentes e instrumentos são mobilizados em vistas das limitações de sua própria realidade. Ainda que a solução encontrada pelo PSBC não seja adequada nem eficiente para outras situações, o caminho traçado pelo PSBC para encontrar respostas aos problemas que optou enfrentar pode servir de inspiração para outros encontrarem suas direções. Em outras palavras, os aprendizados acumulados pelo PSBC, decorrente da experiência, tem utilidade prática e acadêmica. Utilidade prática, pois tem potencial para inspirar, ajudar ou aprimorar

outros projetos; e utilidade acadêmica, porque contribui aos estudos sobre ações públicas para o desenvolvimento.

Nesse sentido, o estudo de caso pretende oferecer uma descrição e análise das trajetórias (características do ambiente e dificuldades), das estratégias (mapeamento de oportunidades e mobilização de recursos), dos agentes (*stakeholders*) e dos instrumentos (métodos, ferramentas e técnicas) presentes no PSBC. Esse esforço oferece uma apresentação do PSBC e de seus diferenciais cujo objetivo é expor os motivos que levaram a sua escolha para este estudo de caso, como exemplo de projeto de desenvolvimento nacional inovador.

Finalmente, esta pesquisa também buscará realizar uma avaliação crítica do PSBC, por meio da apreciação dos relatórios de resultados e dos materiais e relatos de atividades realizadas; da identificação dos instrumentos formais de operacionalização (editais, acordos de cooperação técnica, contratos, editais e outros); de entrevistas com gestor executivo e representantes das instituições envolvidas; e da apreciação dos resultados finais, pretendidos ou não pelo projeto inicial.

Considerando o exposto até o momento, é comum questionar os propósitos desse esforço de pesquisa segue? Em outras palavras: qual a justificativa para sua realização e que objetivos pretende conquistar?

Esta pesquisa foi empreendida porque considera o PSBC um exemplo bem sucedido em promover contribuições importantes ao meio ambiente e comunidade nos quais foi implementado, além de atender a objetivos específicos de todos os agentes que o tornaram possível. Ao fazer isso, melhorou a qualidade de vida das famílias beneficiadas (capacitação) e do meio ambiente (preservação) e contribuiu para pesquisas científicas (publicações). Por esses motivos, consideramo-lo uma modalidade de ação pública para o desenvolvimento econômico, social e ambiental inovadora.

O estudo de caso é uma investigação sobre o PSBC, iniciativa de desenvolvimento local que, apesar da pequena abrangência, produziu resultados significativos para os *stakeholders* envolvidos. Logo, nossos dois objetivos gerais são:

1. Identificar práticas de gestão inovadora para projetos de desenvolvimento a partir do estudo de caso sobre o PSBC;
2. Analisar como as organizações de diferentes natureza (*stakeholders*) associaram-se dentro do escopo do PSBC, no ambiente de uma sociedade em rede.

Além dos objetivos principais, a pesquisa também possui expectativas sobre como os resultados a serem perseguidos possam ser aplicados na gestão de projetos semelhantes ao PSBC. São elas: 1. inspirar agentes: fornecer conteúdo relevante para *stakeholders* interessados em promover projetos semelhantes; 2. fornecer *insights*: por meio da descrição do PSBC, apresentar oportunidades potenciais e ainda não conhecidas ou implementadas à gestores de políticas, projetos ou ações de desenvolvimento, abrindo espaço para sofisticação e aprimoramento de tais atividades; 4. reunir aprendizados e experiências: identificar e compreender os esforços realizados pelos agentes envolvidos no PSBC, para identificar o nível de desempenho dos elementos que integraram o projeto. Dessa forma, ponderar criticamente os méritos e lacunas do PSBC.

Ao final desta pesquisa, esperamos cumprir com os objetivos acima listados e, mais do que isso, colaborar com avanços nos estudos sobre políticas públicas para o desenvolvimento e fornecer informações relevantes para agentes interessados no desenvolvimento de projetos semelhantes ao PSBC. Os esforços empreendidos na realização deste trabalho serão recompensados na medida em que seus resultados sejam aplicados na gestão de projetos de desenvolvimento. Mais uma vez, esclarecemos que não se pretende defender as abordagens, estratégias e elementos presentes no PSBC como melhores do que outros existentes, mas sim como uma possibilidade entre muitas outras, que demonstrou ser adequada para realidade local (em escala e abrangência geopolítica).

METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA

A fundamentação teórica desta dissertação utiliza como referência obras estudadas ao longo de toda trajetória acadêmica da autora, especialmente as revisadas ao longo do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional. A seleção das obras, portanto, representa preferências e autores com os quais a autora identificou maior afinidade e demonstraram pertinência com os objetivos gerais da pesquisa. O objetivo central desta pesquisa não é apresentar discussões teóricas concorrentes e avaliar seus méritos e lacunas, mas sim fundamentar as análises do Estudo de Caso e os resultados das entrevistas e pesquisa de campo.

A técnica de pesquisa predominante no Capítulo 1 é a revisão da bibliografia selecionada. Tal seleção foi resultado das indicações recebidas ao longo das disciplinas cursadas durante o Mestrado, da bagagem de leitura acumulada ao longo da formação da

autora e das indicações realizadas pelo Professor Orientador, levando-se sempre em consideração a pertinência com o tema da pesquisa. Entretanto, reconhecemos a existência de correntes divergentes, de credibilidade reconhecida, que não serão abordadas.

Nos Capítulos 2 e 3, além da revisão de documentos formais e relatórios técnicos específicos do PSBC, serão conduzidas entrevistas com os *stakeholders* inicialmente mapeados. Antes da realização das entrevistas, que forneceram dados objetivos para realização das metas de pesquisa, foram realizados contatos e encontros informais com esses gestores, ainda na fase de elaboração do Projeto de Pesquisa apresentado na qualificação.

Questionários objetivos e roteiros (Apêndice I) foram elaborados para direcionar as perguntas abertas e devidamente apreciados e validados pelo Professor Orientador. Eles serviram para orientar a condução das entrevistas, considerando-se os objetivos da pesquisa e evitar que tais encontros transformassem-se em uma descrição descomprometida do PSBC.

Os entrevistados presencialmente foram a direção do PSBC, pessoa que liderou as atividades e estabeleceu contato direto com a Petrobras ao longo das duas fases do projeto e participou intensamente da redação da proposta original; presidentes da RSC no biênio 2017-2018 e 2019-2020, tendo em vista o período em que a pesquisa foi realizada (2018-2019); representante do Instituto Oca Brasil, organização com a qual a RSC realizou uma das principais atividades do PSBC (*workshops* de profissionalização).

Além das entrevistas presenciais, foram elaborados questionários *online* com outros participantes do PSBC, como: participantes dos *workshops* desenvolvidos em Alto Paraíso-GO com a parceria do Instituto Oca Brasil; profissional técnico da Embrapa que colaborou com produção científica, trabalho de campo e participação em atividades de educação ambiental; e representante da Escola da Natureza, na época de realização das atividades, que negociou a parceria com o PSBC.

A maioria dos questionários e entrevistas foram realizados no primeiro semestre de 2019. Ainda no segundo semestre de 2018, no momento de elaboração da proposta de pesquisa, entrevistas iniciais foram conduzidas com a presidência da RSC (2017-2018) e com líder do PSBC, à época dos trabalhos. Posteriormente, na fase de levantamento de dados para pesquisa, novas entrevistas foram realizadas com a nova presidência da RSC e a mesma liderança do PSBC.

CAPÍTULO 1

O embasamento teórico do estudo de caso a ser desenvolvido ao longo desta pesquisa é o tema do presente capítulo. É importante destacar que não faz parte dos objetivos gerais a revisão aprofundada de todos os debates e correntes teóricas acerca do tema desenvolvimento nacional. Considerando o caráter multidisciplinar do programa no qual esta pesquisa está inserida, o debate teórico a seguir pretende deixar evidente a diversidade de perspectivas existentes sobre o desenvolvimento, oriundas de campos de estudo diferentes.

Este capítulo será dedicado a revisão bibliográfica dos acontecimentos históricos que levaram ao surgimento do modelo de Estado Nação Moderno, como também de estudos e teorias selecionados sobre políticas públicas inovadoras para o desenvolvimento. Tal esforço é importante porque define o contexto das discussões a serem propostas adiante. Igualmente, restringe as discussões teóricas que serão consideradas para as finalidades de pesquisa.

Primeiramente, os acontecimentos históricos que foram relevantes para consolidação do Estado Nação Moderno em substituição ao Estado Absolutista, comum à Idade Média¹ serão explorados. O desafio de promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental como meio de garantir o bem-estar da população nacional surgiu a partir dessa transição. Em outras palavras, a promoção do interesse popular nacional, por meio de políticas públicas para o desenvolvimento, ganhou destaque no campo das Ciências Sociais depois dos movimentos revolucionários do Século XIX.

Em seguida, estudos e debates sobre as transformações políticas e sociais que o Século XXI trouxeram consigo serão apresentados. Além de compreender os acontecimentos históricos que possibilitaram o fortalecimento do Estado Nação Moderno, também é importante reconhecer que, desde então, este modelo não permaneceu inalterado e passou por transformações e adaptações. Ainda assim, cabe ressaltar que seus princípios fundamentais, especialmente o de reconhecimento da titularidade da soberania popular, continuam válidos.

Finalmente, alguns dos desafios em promover políticas e projetos de desenvolvimento adequados para as peculiaridades da sociedade em rede, em particular nos países em desenvolvimento, serão discutidos. Os conceitos adotados como referência para esta pesquisa, especialmente a definição de desenvolvimento e inovação, serão devidamente

¹ Nesta pesquisa adota-se a perspectiva trazida por Hobsbawm, a qual considera as Revoluções Liberais marcos históricos de consolidação do Estado Moderno. Esclarecemos que tal perspectiva não é consensual, mas essa discussão não representa objeto central desta dissertação.

apresentados e fundamentados. Os principais desafios para promoção do desenvolvimento no Século XXI também serão explorados, levando-se em consideração os diagnósticos formulados por célebres pesquisadores em Ciências Sociais. Tais conceitos e ideias serão utilizados como referência para análise do estudo de caso, objeto dos Capítulos 2 e 3.

Portanto, ao final deste capítulo esperamos ter esclarecido para o leitor o contexto histórico, conceitos e teorias em que esta pesquisa está baseada. Ademais, os conceitos que orientarão as análises dos capítulos seguintes são definidos neste capítulo. A seleção das correntes teóricas e conceitos adotados é resultado das experiências e afinidades pessoais da autora, e não pretende ser definitiva. O objetivo não é encontrar uma estratégia de gestão para iniciativas de desenvolvimento perfeita, ao contrário, apenas apresentar uma dentre muitos caminhos possíveis.

1.1 O ESTADO NAÇÃO MODERNO: revoluções liberais, iluminismo e capitalismo

O desenvolvimento nacional como assunto de interesse de políticas públicas ganhou maior importância a partir da consolidação do Estado Nação Moderno, ou Estado Nação Moderno. Essa configuração é resultado de um conjunto de movimentos revolucionários inaugurados pela Revolução Francesa (1789), fortemente influenciados pelas ideias difundidas pelo Movimento Iluminista.

Hobsbawm (2013) adota a Revolução Francesa (1789) como marco inicial do Século XIX, apesar de cronologicamente ter início em 1800. Isso evidencia a importância de tal movimento, que rompeu com a lógica medieval e deu início a uma nova era na história mundial. De forma inicial e sumária, o Movimento Iluminista pode ser qualificado como civil e liberal.

Apesar do conceito moderno de cidadão, oriundo da ideia de civilidade, ainda não ser popularmente utilizado na época da Revolução Francesa, é possível classificá-la como um movimento civil. Ela foi empreendida pela população comum, ou seja, não beneficiada com as regalias que a nobreza e a corte experimentaram durante a Idade Média. Mesmo não tendo acesso aos benefícios fornecidos pelo Soberano às classes privilegiadas, essa mesma população era responsável por gerar a maioria das riquezas que financiavam o Estado Absolutista.

Por sua vez, a classificação como liberal justifica-se pelas reivindicações da garantia de direitos individuais e políticos por parte desta população, que se sentia com razão injustiçada. Os revolucionários lutavam pelo reconhecimento de sua liberdade como direito,

negando submissão incondicional ao poder central. A população comum era maior em números e mais importante economicamente do que as autoridades políticas, portanto, o modelo de Estado Absolutista era insustentável, porque injustiças e desequilíbrios são fonte de instabilidade.

Os princípios e ideais iluministas estão bem sumarizados no trecho a seguir:

“A visão iluminista tinha por base a possibilidade, aberta a cada ser humano, de ter consciência de si mesmo e de seus erros e acertos, e de ser dono de seu destino, através da racionalização. A crítica iluminista dirigia-se contra a tradição e a autoridade daqueles que se arrogavam a tarefa de guiar o pensamento, como o monopólio da religião sobre o sagrado. A ideia de autonomia política e intelectual completava esse quadro” (SILVA, 2010, p. 13).

A Revolução Francesa foi um movimento de longa duração - de 1789 até 1799 - com muitos marcos históricos. Dentre eles, destacamos a queda da Bastilha e a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão. A Bastilha, prisão estatal símbolo do poder monárquico, foi invadida pelos rebeldes invadiram em 14 de julho de 1789, para roubo de armamentos e fortalecimento da revolução. Os franceses ainda comemoram nesta data a Festa Nacional da França (HOBSBAWM, 2013).

A Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, ratificada em 26 de agosto de 1789, veio como resultado das reivindicações populares. Este documento fortaleceu a doutrina dos direitos naturais, pela qual todo ser humano possui direitos inerentes a sua pessoa, pertinentes à própria natureza humana. Além disso, a utilização do termo “Cidadão” incorpora a ideia de que a população nacional não é serva das autoridades centrais, mas sim a razão legitimadora de sua existência. Ou seja, o governo central é propriedade de todos e deve funcionar para promover os interesses comuns do povo, não os particulares das autoridades.

Desde o início da Revolução Francesa, as potências tradicionais europeias esforçaram-se para reestabelecer a monarquia francesa. Temiam que o espírito revolucionário se espalhasse pela Europa. Quando Imperador, Napoleão buscou implementar seu desejo político de fazer a França uma grande potência econômica, dando início as Guerras Napoleônicas, de 1803 até 1815.

Buscando impor um bloqueio continental à Europa, Napoleão conseguiu dominar vários territórios germânicos da Prússia e da Áustria, os quais romperam com a Inglaterra. Também posicionou seu primo, José Bonaparte, no trono espanhol. O rei português à época, Dom João, com medo de ser igualmente derrotado por Napoleão, fugiu para o Brasil com sua

corde em 1808 (FAUSTO, 2006). Após sua fuga, o território português também foi ocupado pelos franceses.

O declínio de Napoleão teve início nas tentativas de invasão à Rússia, opositora do ideal republicano. Os suprimentos franceses foram insuficientes para a viagem até a Rússia. Após primeira vitória na Batalha de Borodino, no retorno à França, soldados franceses não sobreviveram o inverno russo. Foram encurralados por tropas russas no Rio Berezina e sofreram para conseguir escapar. Ao final da tentativa de controlar a Rússia, Napoleão contava com elevado número de baixas no seu exército.

Aproveitando-se dessa fragilidade, a Inglaterra organizou uma coalizão de monarquias europeias para enfrentar novamente Napoleão. Depois da derrota em 1813, na Batalha de Leipzig, Napoleão foi condenado ao exílio, mas conseguiu fugir. Tentou novamente conquistar o poder na França, mas sofreu outra derrota, desta vez, por tropas belgas (HOBSBAWM, 2013).

Em 1814, depois da derrubada definitiva de Napoleão, as potências europeias se reuniram para negociar os termos de uma ordem de estabilidade para o continente. Inglaterra, Rússia, Áustria e Prússia formaram o que ficou conhecido como o “Comitê dos Quatro”, onde a maior parte das decisões foram tomadas, apesar da participação de outros Estados Soberanos na Conferência de Viena.

Como resultado das negociações a França foi reduzida às fronteiras de 1792 e pagou 700 milhões de francos em indenizações; Luís XVIII foi reconhecido como o Rei da França, episódio que marcou o final da primeira tentativa republicana francesa; e a Confederação Germânica surgiu em substituição ao Império Austríaco (Sacro Império Romano-Germânico), enfraquecido pela Guerra dos Trinta Anos e definitivamente derrotado por Napoleão.

Por iniciativa do Czar russo Alexandre I, a Santa Aliança foi constituída. Inicialmente a integravam Rússia, Áustria e Prússia. Posteriormente, a maioria das nações europeias ingressou, exceto a Inglaterra. A principal liderança da Santa Aliança foi o ministro russo Metternich. A respeito disso, Efímov (1960) afirma:

“Metternich não somente foi a alma da reação e da opressão das nacionalidades dentro do Império Austríaco, incluídas também as comarcas italianas, como dispunha de toda uma rede de espíões em todos os Estados europeus e foi o iniciador de uma série de ações da Santa Aliança contra os movimentos revolucionários” (EFÍMOV, 1960, p. 101).

A Santa Aliança foi uma instituição representativa da ordem europeia pós-Napoleão. Seu objetivo principal era defender o Antigo Regime, contendo militarmente qualquer

insurreição à ordem. Sobre essa nova organização política, Robert Schnerb (1969) destacou alguns dos instrumentos utilizados para manutenção da ordem:

“A polícia e a censura impedem a livre expressão da palavra, amordaçam as Universidades e a imprensa, atormentam o teatro [...] A esse conjunto, somam-se as intervenções militares da Áustria na Itália, da França na Espanha e da Rússia na Polônia [...] A pentarquia, a fim de sobreviver, condena ao imobilismo, enquanto o status quo, pretendido em Viena em 1815, tem contra si, independentemente das próprias ambições de certos príncipes, a ideia nacional que, a despeito de tudo, continua desenvolvendo-se” (SCHNERB, 1969, p. 71).

Percebe-se que, mesmo com os esforços da pentarquia (Inglaterra, Rússia, Áustria, Prússia e França) o ímpeto para estabelecimento do Estado Nação Moderno, representante da sociedade que o compõe, persistiu. Na filosofia e nas artes é possível encontrar defensores tanto do Antigo Regime, a exemplo de Hegel, como do movimento liberal, como Goethe e Beethoven (SCHNERB, 1969).

Apesar de relativo sucesso do Concerto Europeu em sufocar importantes insurreições liberais, o movimento nacional e liberal se fortaleceu com os anos. Além da Grécia, outros Estados europeus conquistaram a independência, por exemplo a Bélgica (1830) e a Irlanda (1829). Desde 1850, novos estadistas, sem compromisso com a Ordem de Viena, chegaram ao poder: Napoleão III, na França; Bismarck, nos Estados Germânicos; e Cavour, na Itália. O desafio resumia-se na oposição entre a democracia, defendida pela França e Inglaterra; e o absolutismo, defendido por Rússia, Áustria e Prússia (CERVO, 2001).

A difusão e consolidação do modelo de Estado Nação Moderno, controlado por leis e legitimado pela soberania popular em substituição a soberania da autoridade central do Estado Absolutista, não foi um processo pacífico nem breve. Ao contrário, entrou para a história como um dos principais acontecimentos da política mundial. Nessa nova organização política, o interesse popular nacional é o princípio fundamental.

Nos preâmbulos ou primeiros artigos das Cartas Magnas de Estados Republicanos o compromisso com o interesse dos cidadãos, ou seja, a população nacional, costuma estar evidente. Sobre a Constituição dos Estados Unidos, no endereço eletrônico do Congresso daquele país, afirma-se:

“Escrita em 1787, ratificada em 1788 e em validade desde 1789, a Constituição dos Estados Unidos da América é a maior carta de governo a sobreviver. Suas três primeiras palavras - ‘Nós, O Povo’ - afirmam que o governo dos Estados Unidos existe para servir seus cidadãos²” (UNITED STATES SENATE, sem data; tradução nossa).

² “Written in 1787, ratified in 1788, and in operation since 1789, the United States Constitution is the world’s longest surviving written charter of government. Its first three words – ‘We The People’ – affirm that the government of the United States exists to serve its citizens [...]” (texto original).

De maneira semelhante, a Constituição Francesa estabelece, em seu Artigo 2º: “Seu princípio é: governo do povo, para o povo e pelo povo”³ (CONSEIL CONSTITUTIONNEL, 1958; tradução nossa). O texto ainda faz referência à Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, que complementa a carta constitucional francesa.

No Brasil a Constituição Federal de 1988 também traz, já no Artigo 1º, a declaração da supremacia do interesse da população nacional: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988).

A recorrente afirmação da supremacia do interesse popular nos textos constitucionais de muitos Estados Republicanos não é em vão. A princípio, parece apenas um adorno redacional, de caráter apelativo emocional, mas sua presença possui uma origem revolucionária extremamente relevante para a configuração do modelo de organização política desde o Século XIX. No cotidiano essas afirmativas são consideradas habituais, tomadas como certas e garantidas, entretanto é importante constantemente reafirmá-las e analisar criticamente sua aplicação no exercício do poder público.

Os conceitos de interesse comum, cidadania e desenvolvimento nacional caminham juntos. Logo, parece seguro afirmar que o compromisso com o desenvolvimento nacional, como forma de promover o interesse comum e legitimar o poder estatal, intitulado aos cidadãos, origina-se na ascensão do Estado Nação Moderno. A responsabilidade do Estado Nacional com o bem-estar dos cidadãos não decorre somente das declarações legais, originou-se muito antes, como conquista de reivindicações populares de longa duração e elevados custos. A fonte legitimadora do poder público são os cidadãos.

Para Hobsbawm (2013) a Revolução Francesa marcou a transição entre o Estado Absolutista e Estado Moderno e a Revolução Industrial Inglesa (1760) inaugurou o modelo de produção manufatureiro, ao qual o início do capitalismo é atribuído, em substituição ao mercantilismo extrativista. Em síntese podemos atribuir as transformações sociais e políticas da Idade Medieval para Idade Moderna ao movimento francês e as econômicas, ao inglês. A manufatura prosperou e o capitalismo consolidou-se como estrutura de produção, apesar das críticas e crises existentes.

Cabe salientar que as transformações trazidas por esses movimentos não proliferaram homoganeamente para todas as regiões do mundo, ficaram essencialmente concentradas na Europa. A desigualdade social, política e econômica sempre esteve presente na história

³ “Son principe est : gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple” (texto original).

política mundial. Não somente a velocidade com que essas transformações aconteceram, mas as formas e peculiaridades que assumiram nas diferentes localidades também não foram homogêneas. Entretanto, tais movimentos foram importante para inspirar transformações posteriores em outras regiões do mundo.

O modelo de produção capitalista, caracterizado essencialmente pela produção e consumo em maior escala, expandiu-se em escala global, mas não de forma homogênea. O capitalismo industrial inglês, por exemplo, não é o mesmo do capitalismo ibérico, que chegou no Brasil por meio da influência dos colonizadores portugueses (OLIVEIRA, 2018). Tendo em vista o interesse dessa pesquisa em analisar projetos e políticas públicas de desenvolvimento para a realidade brasileira, dedicaremos espaço para apresentar as diferenças entre esses dois capitalismos. Por consequência, não serão discutidos os principais acontecimentos que marcaram a Revolução Industrial inglesa, como fizemos sobre a Revolução Francesa.

Um esforço válido como ponto de partida para pensar o desenvolvimento socioeconômico brasileiro é identificar fatores históricos que determinaram a realidade atual e tiveram grande importância na definição do que hoje é a economia nacional. A obra “Os Donos do Poder” de Raymundo Faoro (2008) é muito adequada para esse objetivo. O “Estamento”, como herança de Portugal para o Brasil, é elemento central na discussão proposta por Faoro (2008). O “Estamento” representa o fortalecimento do Estado e das suas instituições sobre as demais classes, o qual é sustentado pela excessiva burocracia e concentração de poder.

Segundo o autor, Portugal nunca superou o mercantilismo medieval em direção a um capitalismo industrial. O comércio era visto como atividade do Estado e a exploração dos territórios coloniais forneciam riqueza suficiente para manutenção da vida luxuosa da monarquia. Não existia preocupação com fomento e investimento para setores produtivos. Essa característica foi herdada pelo Brasil. A proximidade com o poder garantia (e ainda garante) benefícios, por isso o grande interesse em “ser amigo do rei”.

Logo, podemos identificar no capitalismo ibérico estruturas muito diferentes daquelas presentes no capitalismo industrial inglês. O capitalismo inglês tem como marco a Revolução Industrial, ocorrida entre o final do século XVII e início do XIX. Diferentemente do “Estamento”, o capitalismo industrial foi marcado pela fiscalização do poder estatal (após a Revolução Gloriosa), como destacam Acemoglu e Robinson (2012) em “Por que as nações fracassam: As origens do poder, da prosperidade e da pobreza”. O tamanho e o peso do Estado não são a única diferença entre o capitalismo inglês e o ibérico. A menor influência

direta governamental não implica que o Estado inglês deixou de ser importante no processo de industrialização, atuando de formas indiretas, muitas vezes despercebidas.

Para Oliveira (2018), o capitalismo ibérico caracteriza-se pela acumulação de capital e exploração de recursos via extração. Nesse contexto, o Estado é o principal agente da vida econômica, pois é quem controla toda a produção de riquezas, no caso, bens primários. Não é sem motivo que as potências ibéricas investiram e foram muito bem-sucedidas no empreendimento das grandes navegações, em busca de terras à serem exploradas. Por ocupar posição de destaque na condução da vida social e econômica da Nação, os Estados ibéricos possuem grandes estrutura e muitas instituições integrantes, o que justifica o maior tamanho da administração pública (ou “Estamento”), quando comparada com os países centrais.

Com o advento do capitalismo industrial, o modelo ibérico entrou em crise e as antigas potências ibéricas, ao optarem por não aderir à onda industrializante do século XVIII, perderam poder econômico e importância política. A resistência de adaptação ao capitalismo industrial, justifica, em partes, o *gap* dos índices macroeconômicos não só dos países ibéricos, como também de suas ex-colônias, em relação aos países anglo-saxões e suas respectivas ex-colônias. Dessa forma:

“A tentativa de transição entre o capitalismo ibérico pré-industrial para o capitalismo liberal britânico, o qual já era de natureza industrial, não foi fácil para os países ibéricos e suas colônias e ex-colônias. Ademais, essa foi uma transição tardia, as estruturas de poder e as instituições já estavam construídas e consolidadas em um processo dependente do Estado, que por sua vez era patrimonialista, sua essência capturou a lógica do estamento, no qual a burguesia acomodou o processo produtivo ainda sob as características do período pré-independência” (OLIVEIRA, 2018, p. 124, tradução nossa)⁴.

No capitalismo ibérico, o Estado assume o risco dos empreendimentos, diferindo do proposto por Schumpeter (1982), onde esse papel cabe às firmas. Oliveira (2015) destaca ainda a necessidade de adaptação da teoria schumpeteriana de inovação ao analisar a realidade latino-americana. Entender os impactos das heranças do capitalismo ibérico para consolidação da sociedade e da economia dos países latino-americanos auxilia-nos a compreender que muitas das prescrições e teorias clássicas de economia do desenvolvimento, oriundas e aplicadas nos países inseridos no capitalismo industrial, não são adequadas para a

⁴ “The attempt to transition from pre-industrial Iberian Capitalism to British liberal capitalism, which was already of industrial nature, was not easy for the Iberian countries and their colonies or former colonies. Besides, it was a late transition, power structures and institutions were already built and consolidated in a State-dependent process, which in turn was patrimonialist in its essence and captured by the stamental logic, where the bourgeoisie had settled into the productive process still characteristic of a pre-independence period” (texto original).

nossa região. Esse fator, entretanto, não significa que tais formulações sejam de todo inúteis, mas devem passar por uma adaptação e avaliação crítica antes de serem empregadas.

Por sua vez, Erik Reinert (2008) identifica uma desconexão entre o discurso defendido atualmente pelos países industrializados - especialmente Inglaterra e Estados Unidos - e as medidas adotadas por essas Nações para chegar aos níveis atuais de industrialização. Lembra que, entre 1776 e 1876 os impostos sobre importações eram maiores na Inglaterra do que na França. Isso é um indício de que políticas protecionistas foram implementadas, justamente no período de início da industrialização.

Entretanto, atualmente o discurso adotado pelos países desenvolvidos em fóruns internacionais, como na Organização Mundial do Comércio - OMC e Fundo Monetário Internacional - FMI, defende a liberalização dos mercados. Essa medida contribui para condenar os países ainda em desenvolvimento e aqueles em menor desenvolvimento relativo a sua condição de exportador de matérias primas e importador de manufaturas, gerando um resultado negativo para a balança de pagamentos.

A oposição de características entre o capitalismo inglês e o ibérico pode ser observada em outros fenômenos históricos. Em última análise, representa um embate entre uma postura conservadora e outra modernizadora. Nesse sentido, a Guerra dos Trinta Anos foi um evento emblemático, de um lado lutaram o Sacro Império Romano Germânico (Habsburgos austríacos) e a Coroa Espanhola (Rei Filipe IV, também da casa Habsburgo) contra principados germânicos que reivindicavam mais autonomia (Palatinado como líder) e outras nações europeias (França, Inglaterra, Suécia, Países Baixos, entre outras). O conflito durou de 1618 a 1648, sendo considerado por muitos como o início da política secular (princípio da Soberania), um dos marcos históricos importantes para o processo de transição da Idade Média para a modernidade, juntamente com a Revolução Francesa (CARNEIRO, 2006).

Os Habsburgos resistiam em conceder maiores liberdades, especialmente religiosas, para vários principados. Possuíam uma mentalidade imperial medieval, vinculada à valores religiosos, que posteriormente foram ferozmente combatidos na Europa no final do Século XVIII (LE GOFF, 2014). A religião, ou direito divino dos soberanos, deixou de ser elemento legitimador dos Estados Nação, o desejo de emancipação política e religiosa era alimentado toda vez que uma decisão autoritária e repressora combatia reivindicações populares. Tal resistência à modernização também pode ser observada pelas Nações ibéricas (Portugal e Espanha) no processo de independência das colônias, inclusive do Brasil.

A exploração das riquezas coloniais ibéricas sustentaram, por algum tempo, o padrão de consumo da nobreza. O capital e demanda decorrente disso foi essencial para financiar a

industrialização inglesa, fornecedora de produtos para o consumo ibérico. Entretanto, quando tais riquezas se esgotaram, as Nações ibéricas e suas colônias perderam capacidade produtiva para ocupar posição significativa no comércio internacional. A estratégia produtiva estava, até então, concentrada no mercado primário e assim ainda se mantém na América Latina. Os termos de troca desfavoráveis entre bens primários e manufaturados são uma das explicações das disparidades atuais entre os níveis de renda dos países industrializados e os não industrializados.

Para ilustrar a persistência dessa realidade, basta observar que a participação da indústria no Produto Interno Bruto - PIB, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, era de 17,88% em 2004 e caiu para 9% em 2015, recuperando-se em 2018, quando alcançou aproximadamente 20%. Ainda assim, tais indicadores ainda estão muito abaixo da faixa dos 30% mantida pela Alemanha, mesmo depois derrota em duas guerras mundiais e grave crise inflacionária enfrentada ao longo dos últimos 100 anos. Observamos assim, nos últimos anos, um agravamento da posição do Brasil como país em desenvolvimento, em vista da desindustrialização significativa entre 2004 e 2015, com recuperação lenta e insuficiente.

1.2 A SOCIEDADE EM REDE: Os desafios contemporâneos

A economia, sociedade e política no Século XXI é significativamente diferente daquelas das eras anteriores. No tópico anterior, vimos que as Revoluções Francesa e Industrial marcaram profundamente o Século XIX. Por sua vez, o Século XX caracterizou-se pelas guerras de abrangência global: a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais (1914 - 1918; 1939 - 1945) e a Guerra Fria (1947 - 1991). Esses conflitos tiveram um elevado custo financeiro e humano e alteraram as referências de magnitude e impacto dos confrontos armados, decorrente dos avanços industriais e tecnológicos da indústria bélica.

Para Hobsbawm (2013b) o Século XX resumiu-se pelas guerras e crises econômicas e políticas delas decorrentes; pela ascensão da burguesia como classe dominante; e descentralização da política mundial do continente europeu (HOBSBAWM, 2013b, p. 16-17). Os paradoxos do período, iniciado pela promessa e esperança de progresso como resultado das transformações do Século XIX, mas se converteu em violentos conflitos e crises no Século XX, alimentaram o nascimento de outro movimento revolucionário de cunho anticapitalista e estruturalista.

A Revolução de Outubro (1917) na Rússia pode ser analisada como marco inicial dessa outra onda insurgente. Os movimentos decorrentes dela, com passar do tempo, adquiriram características novas e adaptaram muitos dos ideais e princípios inicialmente presentes. Em última análise, as diversas mobilizações de resistência ao avanço do capitalismo conservador (ortodoxo), incluindo até mesmo rebeliões mais recentes, como a corrente contracultura (vulgo *hippie*), iniciada em 1960, está presente até hoje nos ideais antiglobalização, de mobilização de minorias (feministas e homossexuais, por exemplo) e pós-modernistas.

Cabe-nos questionar em que consiste o capitalismo conservador ortodoxo: o alvo principal dos movimentos sociais da segunda metade do Século XX em diante. De forma objetiva, o pensamento econômico ortodoxo, que fundamenta o capitalismo tradicional, adota como princípio fundamental a ideia de *laissez-faire*, ou livre mercado. Ou seja, defende que o poder estatal deve interferir o mínimo possível na economia, atuando apenas para garantir a defesa dos direitos individuais, em especial o da propriedade privada.

Thomas Piketty (2014) é uma dos principais críticos contemporâneos do pensamento econômico ortodoxo. Argumenta que o modelo de produção capitalista foi e continua sendo muito eficiente em gerar riquezas, mas falha na distribuição justa desses rendimentos para os fatores de produção envolvidos na sua produção, especialmente o trabalho. Dessa forma, configura-se como um modelo discriminatório quando funciona sem algum controle superior, ou seja, no contexto de livre mercado.

Atualmente, maiores capitais obtêm acesso a maiores rendimentos no mercado financeiro, o que potencializa o aumento das desigualdades com avanço desse modelo produtivo. Sobre isso, Piketty (2014) afirma:

“[...] isso implicaria que essa força divergente no topo da hierarquia se sobreporia claramente às forças de redução do atraso entre países pobres e ricos e de convergência no contexto mundial, de modo que a parcela do décimo e do centésimo superiores aumentaria sensivelmente, com grandes redistribuições das classes médias e médias altas mundiais para os muito ricos” (PIKETTY, 2024, posição 8225/14130).

As desigualdades econômicas e sociais, tanto doméstica como internacionais, são um dos principais desafios que o Século XXI herdou. O desenvolvimento das regiões menos favorecidas está entre as medidas mais importantes para enfrentar esse problema. Essa constatação reforça ainda mais a importância de pesquisar, debater e projetar projetos e políticas públicas para o desenvolvimento dessas regiões.

Além de superar tais desigualdades, outras peculiaridades e transformações econômicas, políticas e sociais do Século XXI merecem ser destacadas. A leitura que Manuel Castells (1999) faz da atual Era reforça o desafio da desigualdade e apresenta outros:

“O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas; considerável fortalecimento do papel do capital vis-à-vis o trabalho, com declínio concomitante da influência dos movimentos de trabalhadores individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho; incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, geralmente em condições discriminatórias; intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o estado do bem-estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade; aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e a gestão de capital” (CASTELLS, 1999, p. 39-40).

Ao analisar caminhos possíveis para combater as desigualdades contemporâneas, Castells (1999) conclui, depois de apresentar a trajetória histórica da formação de grandes Impérios, antigos e modernos, que a atuação do Estado é essencial para o esforço progressista. Afirma: “O que deve ser guardado para o entendimento da relação entre a tecnologia e a sociedade é que o papel do Estado, seja interrompendo, seja promovendo, seja liderando a inovação tecnológica, é um fator decisivo no processo geral [...]” (CASTELLS, 1999, p. 49).

Sobre a revolução tecnológica dos anos 1970 Castells (1999) destaca a importância que incentivos do Estado tiveram para sua concretização. Aponta para a próxima relação que as tecnologias da informação tiveram com os complexos militares de grandes Nações nos anos de sua origem e primeiros avanços. A própria *internet* surgiu como resultado do investimento de recursos financeiros e humanos no desenvolvimento de métodos de comunicação de longa distância, seguros e rápidos.

Concluimos que o desenvolvimento, então, pode ser induzido. Ou seja, não deve ser simplificado como processo resultante da alocação eficiente de recursos, tendo em consideração vantagens absolutas e relativas, segundo prescreve o pensamento econômico ortodoxo. O desenvolvimento é um processo mais complexo, pois envolve atores e instrumentos diversificados, e endógeno, na medida em que apresenta resultados distintos a depender do tempo e local em que se realizam tais esforços.

Portanto, defendemos a noção de que não é possível existir uma receita universal para o progresso econômico e social. O pensamento econômico ortodoxo, em muitos momentos, defendeu a aplicação de um receituário específico para promoção do desenvolvimento. O

Consenso de Washington, formulado em 1989 por economistas de grandes instituições financeiras, é um ilustrativo dessa postura.

Tal documento apresentou 10 proposições para países latino-americanos, inclusive o Brasil, superarem as crises da dívida que enfrentaram nas décadas de 1980 e 1990: 1. disciplina fiscal; 2. alocação de recursos públicos para despesas prioritárias (saúde, educação e infra-estrutura); 3. reformas fiscais para reduzir taxas marginais e ampliar a base de taxaço (reduzir alíquotas e criar novas taxas para rendimentos antes isentos); 4. liberalização das taxas de juros; 5. manutenção de taxas de câmbio competitivas; 6. liberalização comercial; 7. liberalização de fluxos de investimentos estrangeiros diretos; 8. privatizações; 9. desregulamentação para abolir barreiras de entrada e saída ao comércio internacional; 10. assegurar direitos de propriedade (WILLIAMSON, 2000).

Entretanto, mesmo tendo aderindo parcialmente essas sugestões, a América Latina permanece, ainda hoje, com índices econômicos e sociais inferiores aos dos países centrais. Isso ocorre não porque tais medidas estão incorretas, mas sim porque são inadequadas. Para países que já possuem uma economia competitiva, como é o caso das nações com PIB mais elevados, a abertura comercial, a restrição dos investimentos em infraestrutura e a limitação de atuação do Estado no mercado (regulações e empresas públicas) são atitudes que geram resultados positivos para o balanço de pagamentos. Porém, antes de alcançar o nível atual de renda, essas Nações agiram de forma diferente, especialmente no que diz respeito à proteção das empresas domésticas.

Sobre as prescrições ortodoxas das instituições financeiras internacionais, lideradas pelas potências econômicas e industriais mundiais, Ha-Joon Chang (2004) argumenta:

“Antes de se tornarem completamente desenvolvidos [...], eles possuíam pouquíssimas dessas instituições agora consideradas tão essenciais aos países em desenvolvimento, inclusive as mais ‘básicas’ como os bancos centrais e responsabilidade limitada” (CHANG, 2004, p. 14).

As configurações econômicas, políticas e sociais dos anos em que as Nações atualmente mais ricas entraram no processo de desenvolvimento (elevação da renda e melhoria dos indicadores sociais) é significativamente diferente da realidade contemporânea. Portanto, replicar as medidas adotadas por elas naquele momento não parece ser uma estratégia eficiente. Os estudos sobre o desenvolvimento não são universalmente aplicáveis, mas sim contextualizados a localidade e momento específicos. Por isso defendemos que não existe receita pronta para políticas de desenvolvimento, mas sim debates que podem ser

usados para desenvolvimento de projetos e políticas orgânicas, ou seja, “feitas sob medida” para cada situação-problema.

A sociedade do Século XXI pode ser caracterizado pela conectividade e rapidez no compartilhamento de informações. Por esse motivo Castells (1999) apelidou a Era de “Sociedade em Rede”. Os impactos que os instrumentos tecnológicos trouxeram para economia, política e vida social são perceptíveis mesmo para os observadores mais desatentos. É possível estabelecer comunicações com pessoas ao redor do mundo, realizar negociações e acessar quantidade e diversidade imensurável de conteúdo apenas com auxílio de um dispositivo com acesso à *internet*.

Dentre as principais transformações do Século XXI, Castells (1999b) destaca: as relações de produção prezam pela produtividade e flexibilidade; a mão-de-obra segmentou-se entre genérica (técnica e facilmente substituível) e auto programável (instruída com capacidade de inovação e adaptação); as desigualdades entre classes e Nações persistem; e o poder soberano dos Estados vêm sendo constantemente confrontado no que o autor chama de “crise da democracia” (CASTELLS, 199b).

Entretanto, para o autor a “crise da democracia” não aponta para o declínio ou desaparecimento do Estado Nação. Sobre isso, conclui:

“O poder, contudo, não desaparece. Em uma sociedade informacional, ele fica fundamentalmente inscrito nos códigos culturais mediante os quais as pessoas e as instituições representam a vida e tomam decisões, inclusive políticas [...] Não há mais elites estáveis do poder. Há, contudo, elites resultantes do poder, ou seja elites formadas durante seu breve período de detenção de poder em que tiram vantagens da posição política privilegiada para obter acesso mais permanente aos recursos materiais e às conexões sociais” (CASTELLS, 1999b, p. 424-425).

Redes mobilizam pessoas, mais do que isso, podem ser utilizadas como instrumento de representação e defesa de ideias. Portanto, são instrumentos de exercício do poder. Por estarem inseridas dentro de uma sociedade informacional, a velocidade com que surgem e desaparecem é acelerada, diferentemente dos grupos representativos tradicionais, como partidos e associações institucionalizadas. A sociedade da informação é mais vulnerável à tendências. Isto posto, a necessidade de inovação, flexibilidade e adaptação é ainda mais importante para sobrevivência e estabilidade do poder, e da própria Administração Pública.

Tendo isto em mente, no tópico seguinte serão explorados estudos sobre políticas públicas que valorizam estes elementos: inovação, flexibilidade e adaptação. Esses são requisitos da Sociedade em Rede para exercício do poder e, conseqüentemente, necessários para enfrentar a “crise da democracia”. Os conceitos explorados por estes pesquisadores

serão de grande utilidade nos Capítulos seguintes, quando o estudo de caso sobre o PSBC será desenvolvido.

1.3 DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E SOCIOLOGIA DA AÇÃO PÚBLICA

1.3.1 Desenvolvimento e inovação: conceitos e debates

O termo “desenvolvimento nacional” vêm sendo utilizado desde o início desta pesquisa, mas sua definição, objeto de debates constantes, não é consensual. Para as finalidades desta pesquisa, adotamos como referência a conceptualização desenvolvida por Schumpeter (1982). O autor foi pioneiro em estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e inovação. Para ele, o que os economistas clássicos definem como estado de equilíbrio, na verdade representa apenas um estágio: o fluxo circular. Os excedentes gerados por esse fluxo, na perspectiva schumpeteriana, não geram desenvolvimento nem crescimento econômico, uma vez que tendem a atrair cada vez mais competidores para o mercado, reduzindo assim a distância entre faturamento (tendência decrescente) e custos de produção (tendência para estabilidade) (SCHUMPETER, 1982).

Por essas razões, a inovação é essencial para o desenvolvimento, pois implica em uma realocação dos fatores produtivos, de forma a criar novos produtos e processos mais eficientes e com melhor qualidade que os anteriores. No momento de surgimento da inovação, o empreendedor - ator responsável pela inovação - detém o monopólio temporário do produto resultante do processo inovador liderado por ele. Ao longo desse período é possível gerar lucros e constatar desenvolvimento. Entretanto, nenhuma inovação permanece inédita para sempre e, eventualmente, a nova alocação de fatores produtivos entra novamente no estágio do fluxo circular, quando passa a ser replicada e aperfeiçoada por outros.

Nas palavras do autor, “[...] o desenvolvimento consiste primariamente em empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles, independentemente de que aqueles recursos cresçam ou não” (SCHUMPETER, 1982, p. 50). Outro aspecto importante do desenvolvimento, além da essencialidade da inovação, é a organicidade. Para Schumpeter (1982), o desenvolvimento é um processo endógeno de determinada economia, devendo ser originário dela. Esse argumento é evidente quando propõe seu entendimento sobre o conceito de desenvolvimento:

“Entenderemos por ‘desenvolvimento’, portanto, apenas as mudanças da vida econômica que não lhe forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua

própria iniciativa. Se se concluir que não há tais mudanças emergindo na própria esfera econômica, e que o fenômeno que chamamos de desenvolvimento econômico é na prática baseado no fato de que os dados mudam e que a economia se adapta continuamente a eles, então diríamos que não há *nenhum* desenvolvimento econômico” (SCHUMPETER, 1982, p. 47, grifo do autor).

A inovação como requisito do desenvolvimento está em sintonia com as exigências de flexibilidade e adaptação trazidas pela revolução tecnológica, a Era das Redes. Por isso, apesar da distância temporal entre a elaboração do pensamento schumpeteriano, ainda podemos considerá-lo pertinente para a atualidade. Da mesma forma, a ideia de organicidade é o elemento central da crítica ao pensamento econômico ortodoxo, pois reforça a ideia de que receituários universais não podem ser aplicados para fins de promoção do desenvolvimento nacional.

Fortemente influenciados por Schumpeter, Nelson e Winter (1977) buscaram desenvolver uma teoria da inovação capaz de orientar a adoção de políticas públicas que visassem a promoção do desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, partiram da mesma premissa de desenvolvimento schumpeteriana e consideraram a inovação requisito essencial. Os autores reconhecem a dificuldade do desafio proposto e as limitações que a desejada teoria possuiria, dado que a inovação é um fenômeno multisetorial e impactado por fatores subjetivos difíceis de indexar.

Entretanto, apesar de reconhecerem as dificuldades implícitas ao desafio de formular tal teoria, Nelson e Winter (1977) acreditaram que era possível identificar princípios gerais e recorrentes em processos e políticas de inovação. Reconheceram a necessidade da adaptação das políticas à cada realidade e período específico e também são críticos das teorias ortodoxas prescritivas. Defenderam, ao longo de seus trabalhos, a adoção de uma postura heurística em relação aos estudos sobre inovação.

A abordagem heurística, por sua vez, demanda a realização de análises sistêmicas, que vão além da investigação de dados macroeconômicos e agrega outros fatores tão importante quanto estes. Incluem, portanto: a cultura (hábitos, costumes, tradições e preferências de cada sociedade); o impacto do ambiente externo (legislações, recepção pelos consumidores, disponibilidade de insumos, entre outros fatores contextuais); e a estrutura institucional onde a inovação está sendo desenvolvida (códigos de conduta, regras procedimentais, requisitos e outras formalidades instituídas).

Nelson e Winter (1977) propuseram a teoria evolutiva da inovação, onde o elemento-chave é a abordagem heurística como alternativa à clássica escolha racional. Isso significa o reconhecimento da incerteza dos processos de inovação, decorrentes especialmente do

grande impacto das externalidades e critérios de seleção aos quais estão submetidos. Igualmente importante é o reconhecimento da complexidade das estruturas institucionais de cada setor na condução das pesquisas.

Os referidos autores não acreditam na possibilidade de encontrar uma teoria geral da inovação de aplicação universal. Entretanto, por meio da observação de projetos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) desenvolvidos em cada setor, creem ser possível a identificação de fatores, insumos e agentes que contribuem, positiva ou negativamente, para geração de inovação. Assim, concluem:

“Propomos o seguinte. Enquanto externalidades permeiam o processo de inovação, elas são essenciais nas atividades que geram compreensão e dados. Em todos os setores que foram abençoados com fortes sustentações científicas para suas tecnologias, instituições além das ‘firmas’ no setor desempenharam um protagonismo no desenvolvimento de tais sustentações. Em muitos casos essas instituições são ‘universidades’ e o campo é definido pelos interesses acadêmicos. Mas em outros casos, tem sido possível estabelecer instituições, de maneira bem-sucedida, que possuem o propósito explícito de construir ciência a partir da tecnologia” (NELSON & WINTER, 1977, p. 242, tradução nossa)⁵.

Considerando a natureza setorial desta pesquisa, Yujiro Hayami & Veron W. Ruttan (1984) oferecem uma importante contribuição para inovação na promoção de políticas públicas para agricultura. A princípio, defendem que a inovação é um processo endógeno às instituições, pode acontecer de forma natural, mas também pode ser induzido. Para ser induzida, a inovação parte de influências externas: sejam demandas de clientes e/ ou fornecedores; mudanças incrementais institucionais para melhor adaptação da organização ao contexto em que está inserida; novos avanços científicos e tecnológicos; ou outros motivadores.

Cabe esclarecer que a perspectiva trazida por Hayami & Ruttan (1984) são adequadas para avaliação de políticas agrícolas voltadas para produção familiar ou de pequena escala. Especialmente no Brasil, o agronegócio é um setor produtivo de extrema relevância para economia nacional. O agronegócio também possui um nível de industrialização elevado, aproximando-se da lógica de incentivos comum ao setor industrial manufatureiro. Por esse motivo, recebe incentivos de diversos programas de governo, como crédito subsidiado, investimentos em infraestrutura e legislações favoráveis (em grande medida devido a

⁵ “We propose the following. While externalities pervade the innovation process they are greatest in the activities that generate understanding and data. In all of the sectors that have been blessed with strong scientific underpinnings to their technologies, institutions other than the ‘firms’ in the sector have played a major role in developing that science. In many cases these institutions are ‘universities’ and the fields defined by academic interests. But in some cases it has been possible successfully to establish institutions with the express purpose of building science under a technology” (texto original).

representatividade do agronegócio nas bancadas do Congresso Nacional). Portanto, quando referimo-nos aos benefícios de fomento para a agricultura, estamos considerando a agricultura familiar e de pequena escala.

Quando diferenciam a natureza particular das políticas de incentivo à inovação direcionadas para agricultura familiar daquelas direcionadas para a indústria, Hayami e Ruttan (1984) oferecem argumentos que justificam a necessidade da maior presença do Estado naquele setor. A economia industrial, por si só, oferece oportunidades de ganho atrativas para organizações privadas e comerciais financiem investimentos no setor. Isso não exige o Estado de fornecer um ambiente seguro para tais investimentos, como estabilidade econômica, por exemplo.

Entretanto, na economia agrícola familiar ou de pequena escala, a capacidade de autofinanciamento e os atrativos de mercado são menores. Os principais beneficiários da inovação nesse setor são os consumidores (mais e melhores produtos por preços menores) e não os pequenos produtores (lucro limitado pelo prazo de validade das mercadorias e restrições do ambiente natural). Nesse sentido, argumentam que o papel do Estado em promover políticas públicas inovadoras na agricultura familiar deve ser maior, pois esse setor assemelha-se à lógica dos bens públicos. Temos que:

“[...] a maior parte das *commodities* agrícolas são produzidas por um pequeno número de agricultores. Nessas condições a cooperação voluntária para suporte à pesquisa pode apresentar um elevado custo para ser organizada. Ademais, a maioria das *commodities* agrícolas, com exceção daquelas direcionadas à exportação, possuem baixa elasticidade preço-demanda. Como resultado disso, a maior parte dos benefícios sociais derivados da pesquisa tende a ser transmitido aos consumidores por meio de menores preço de mercado. Nessa situação o custo da pesquisa agrícola deveria ser financiado pelo público geral [...] A socialização da pesquisa agrícola ou da predominância das instituições públicas nesse campo, especialmente nas ciências biológicas, pode ser considerado uma inovação de destaque desenhada para contrabalancear o que de outra maneira poderia representar uma distorção na alocação de recursos” (HAYAMI & RUTTAN, 1984, p. 19-20, tradução nossa)⁶.

Existem setores nos quais o incentivo para promoção de inovações é elevado, como no de eletroeletrônicos, por exemplo. Nesses casos, as firmas competem entre si

⁶ “[...] most agricultural commodities are produced by a number of small producers. Under these conditions voluntary cooperation to support research would be very costly to organize. Furthermore, most agricultural commodities, except those intended for export, are characterized by low price elasticity of demand. As a result, a major share of the social benefit produced by research tends to be transmitted to consumers through lower market prices. In such a situation the cost of agricultural research should be borne by the general public [...] The socialization of agricultural research or the predominance of public institutions in agricultural research, especially in the biological sciences, can be considered a major institutional innovation designed to offset what would otherwise represent a serious distortion in the allocation of research resources” (texto original).

constantemente, tanto como uma forma de ganhar mercado, como para sobreviver e não se tornarem obsoletas. O valor desses produtos justifica o investimento, pois a demanda por eles é alta e elástica. Logo, ao produzir aparelhos melhores ou mais baratos são recompensados com ganho de competitividade e maiores retornos financeiros.

Entretanto, no setor agrícola o investimento em inovações não apresenta o mesmo retorno. A demanda dos produtos agrícolas é menos elástica e o volume de consumo varia pouco em relação à flutuação dos preços. Por isso, investimentos produtivos não são rentáveis para o produtor. A redução do preço das mercadorias não altera significativamente o volume do consumo, provocando redução da renda. Sendo produtos consumidos por todos, podemos afirmar que a beneficiada dos ganhos trazidos pelas inovações no setor agrícola é a população inteira, independentemente do nível de renda.

Nesse sentido, o investimento e a manutenção de instituições como a Embrapa, que atua na pesquisa e aperfeiçoamento de produtos e técnicas agrícolas; a concessão de isenção fiscal para pequenos e médios produtores rurais (redução das alíquotas cobradas); o fornecimento de crédito rural a juros menores pelos bancos públicos (no caso, o Banco do Brasil); e o financiamento de projetos de desenvolvimento social e econômico na agricultura familiar são alguns dos exemplos de como o Estado pode atuar como indutor do desenvolvimento no setor.

Contextualizando nossa análise teoria para realidade regional, Fajnzylber (1992) oferece uma perspectiva latino-americana para os debates teóricos que fundamentam esta pesquisa. Aproximar a reflexão acadêmica da realidade na qual o PSBC foi implementado garante mais organicidade, ou adequação para realidade local e temporal, ao nosso trabalho. Compreender que o contexto latino-americano possui particularidades é essencial para o planejamento de projetos e políticas de desenvolvimento.

Sobre as dificuldades de inovação e industrialização na América Latina de forma geral, e no Brasil, especificamente, Fernando Fajnzylber (1992) identificou alguns desafios a serem superados, que demandam postura ativa do setor público. Dentre eles, destacamos: i. promoção de práticas de gestão no setor público e políticas públicas que orientem o comportamento das empresas nacionais para modernização e inovação; e ii. manutenção de ambiente favorável ao debate e cooperação entre os três agentes-chaves da industrialização e inovação (governo, empresariado e trabalhadores) (FAJNZYLBER, 1992, p. 15).

O segundo ponto destacado anteriormente guarda enorme pertinência para esta pesquisa: cooperação entre *stakeholders* oriundos do setor público, mercado e sociedade civil. Como mencionado na Introdução, a diversidade de agentes e redes de relacionamento

empreendida no PSBC foi um dos motivadores da sua escolha como estudo de caso. Apesar de ter sido um projeto direcionado às atividades agrícolas, as modalidades e instrumentos de cooperação utilizados no projeto em análise podem ser recicladas para outros setores nos esforços de indução de inovação e desenvolvimento.

Passamos agora para análise de abordagens não-tradicionais sobre a economia do desenvolvimento. Thorstein Veblen, ainda em 1898, elaborou duras críticas ao caminho taxonômico adotado pelos economistas clássicos de seu tempo. Para ele, o foco da atenção da pesquisa econômica deveria ser a atividade humana, mas não a relação entre variáveis objetivamente construídas, por meio de leis de correlação absolutas.

Para o autor, a tendência taxonômica é decorrente do esforço de aproximação dos cientistas sociais ao método científico amplamente utilizado nas ciências naturais e materiais, ao qual se atribuíam grande mérito pelas descobertas científicas do século XIX. A economia é uma ciência do estudo do comportamento humano, de escolhas subjetivas, portanto, não pode incorporar sem ressalvas e ajustes as metodologias empregadas no estudo de ciências naturais, físicas e materiais. Veblen (1898) defendia que, quanto mais taxonômica se torna a economia, mais distante da vida e homem comum ela se torna, perdendo, assim, sua razão de ser:

“Mesmo nas ciências naturais, que lidam com processos biológicos e sequência evolucionária de eventos, o conceito de causação cumulativa imparcial tem sido recorrente e efetivamente auxiliado pela noção de que existe alguma espécie de guia do curso das causas e efeitos. A crença nessa tendência progressista como conceito útil à ciência tem sido gradualmente enfraquecida, recorrentemente sendo desacreditada; mas não se pode afirmar que tenha desaparecido” (VEBLEN, 1898, p. 381, tradução nossa)⁷.

A atividade humana deveria ser o objeto de estudo da economia. Ela é complexa, pois envolve elementos diversos, como interesses racionais, paixões e cultura, por exemplo. Ademais, também está inserida em uma realidade específica, cuja estrutura social, econômica e ambiental é própria de seu tempo. Ou seja, a atividade humana, objeto central da economia, está contaminada pela subjetividade, que é fortemente rejeitada pelo método científico taxonômico (VEBLEN, 1898, p. 388). As correntes críticas, crescentemente influentes nos estudos sociais, apesar de diversificadas e não consensuais, também discordam da objetividade excessiva característica da metodologia científica clássica.

⁷ “Even in those natural sciences which deal with the processes of life and the evolutionary sequence of events the concept of dispassionate cumulative causation has often and effectively been helped out by the notion that there is in all this some sort of guidance over the course of causes and effects. The faith in this meliorative trend as a concept useful to the science has gradually weakened, and it has repeatedly been disavowed; but it can scarcely be said to have yet disappeared from the field” (texto original).

Hodgson (1992), adepto ao pensamento de Veblen, defende que este pesquisador, ao contrário dos teóricos econômicos clássicos, aderiu a abordagem pós-darwiniana para condução das investigações científicas. A partir da teoria da evolução, a ideia de equilíbrio e progresso como processos naturais foi problematizada. Para Darwin, a existência de variações que não podiam ser explicadas por paradigmas teóricos é essencial para a evolução. Portanto:

“[...] isso sugere a noção de que a informação transmitida por meio do aprendizado ou da imitação à instituições ou indivíduos foi análoga, mas também diferente, da transmissão genética de informação no processo da evolução biológica. Consequentemente, instituições são, simultaneamente, replicadoras e unidades de seleção na evolução socioeconômica” (HODGSON, 1992, p. 288)⁸.

A partir do trecho acima, é possível perceber que Veblen (1898) defendia uma teoria econômica evolutiva. Ou seja, mesmo na época de seu auge, o método científico clássico não foi consensual e isento de críticas. Tal evolução não necessariamente estaria associada à ideia de progresso (Iluminismo), ao contrário, era compreendida como processo constante, que não ofereceria garantias de que o estado posterior fosse melhor. Veblen (1898) ainda difere dos economistas clássicos por aceitar as variações como elementos inerentes do processo de evolução, mas não como anomalias para serem superadas. A instabilidade e o desequilíbrio foram incorporados ao pensamento científico a partir de Darwin, superando a taxonomia característica do método científico cartesiano. Nesse sentido: “[...] o atrativo principal das ideias Darwinianas é o exame de processos casuais, de natureza cumulativa e infinita, que nunca encontra um estado de equilíbrio ou fim” (HODGSON, 1992, p. 291-292)⁹.

A perspectiva pós-Darwiniana é crítica às tentativas de realização de teorias e prescrições gerais para o desenvolvimento. Ao mesmo tempo que aceita a possibilidade de evolução, reconhece a perpetuidade de variações e instabilidades. Logo, conclui-se que é possível empreender esforços para conquistar objetivos específicos, mas não existe um estado perfeito de coisas, pois certamente novas variações sucederão, criando condições ambientais e exigindo novas adaptações. Por reconhecerem a instabilidade como constante inevitável, Hodgson (1992) e Veblen (1898) partem da realidade, abrem espaço para

⁸ “[...] this suggests the notion that the information transmitted through learning or imitation to institutions or individuals was analogous, but different from, the transmission of genetic information in the process of biological evolution. Consequently, institutions are both replicators and the units of selection in socioeconomic evolution” (texto original).

⁹ “[...] a key attraction of Darwinian ideas is more to do with the examination of casual processes, of a never-ending and cumulative nature, never reaching a state of equilibrium or rest” (texto original).

surgimento de proposição de soluções criativas, inovadoras, orgânicas, adequadas de caso a caso.

1.3.2 Sociologia da Ação Pública: análise crítica das políticas públicas

Nos estudos sobre políticas públicas atuais existem abordagens que valorizam o caráter endógeno e inovador dos esforços de desenvolvimento, como inicialmente proposto por Schumpeter como requisitos essenciais. Dentre elas, destacamos a Sociologia da Ação Pública. Essa escola reconhece a complexidade da realidade social e é contrária à ideia de que existem soluções objetivas e válidas para qualquer contexto e tempo, pois para isso seria necessário uma excessiva simplificação dos problemas públicos.

Frank Fischer (2016) argumenta que a tradição da ciência moderna ortodoxa surgiu a partir da necessidade de suprir o colapso da autoridade religiosa após a Reforma e as Guerras Religiosas dos Séculos XV e XVI. Isto é evidente quando afirma que:

“Em um esforço para estabelecer uma nova base para a determinação da verdade, que poderia servir como uma nova base para a estabilidade social, Descartes e seus seguidores procuraram ancorar o conhecimento na confirmação da experiência empírica” (FISCHER, 2016, p. 166).

O método científico clássico está condicionado historicamente, isso implica que não é neutro, pois nasce sob a influência pensamento ortodoxo. Ao chamar atenção para o momento em que a ciência moderna é formalizada como tal, o autor critica seu caráter universalista e evidencia a presença de elementos socioculturais (subjetivos) que não deveriam ser ignorados. O método científico cartesiano não é uma ferramenta objetiva e racional, desenvolvida única e exclusivamente para legitimação do que é ou não ciência. Ao contrário, surgiu em um contexto de crise da autoridade religiosa e pretendia substituí-la como validadora da verdade. Os conceitos de lógica informal e razão prática resumem a crítica de Fischer ao pensamento ortodoxo.

A lógica informal pretende investigar a incompletude e a imprecisão do conhecimento. A ciência não é um projeto que pode ser concluído e arquivado. Os resultados alcançados por ela até determinado momento não são universais nem absolutos, novos problemas e desafios surgem constantemente. Logo, sobe a lógica informal concluímos que a ciência será sempre incompleta, na medida em que encontra novos desafios ao avançar; e imprecisa, pois está sujeita a transformações e reformulações constantes.

Por sua vez, a ideia de razão prática parte do reconhecimento da existência de uma lógica particular para cada natureza de questão. Isso quer dizer que, assim como o método cartesiano mostrou-se eficiente para muitos avanços na Química e Física, por exemplo, outros métodos podem ser mais adequados para estudos sociopolíticos. Com isso, depreende-se a possibilidade de múltiplas metodologias serem válidas e aceitas simultaneamente, superando a disputa entre métodos (dedução vs. indução; empirismo vs. racionalismo; e assim por diante). Combinados, a razão prática e a lógica informal são elementos que sensibilizam o método ao contexto e a natureza do objeto de uma investigação científica.

Bruno Latour (2016) também oferece críticas à padronização pretendida pelo método científico clássico. Nesse sentido, problematiza os próprios enunciados científicos. Argumenta que tais postulados são resultado de um processo, o qual nunca pode ser linear e mapeável, pois apropria postulados anteriores, que também são produtos de outro conjunto de ações (técnicas, métodos e políticas). Em outras palavras, os discursos e postulados científicos são composições: surgem a partir de enunciados anteriores; passam por investigações, disputas e validações próprias; e somente após isso são estabelecidos como postulados. Em síntese:

“Em outras palavras, cada ação está composta não apenas por uma técnica, mas esta, por sua vez, se acelera, se complica, se implica e depende de uma ciência recém-criada [...] quanto mais avançamos no tempo, menos fica possível distinguir a ação humana, o uso das técnicas, a passagem pelas ciências e a invasão da política” (LATOUR, 2016, p. 62-63).

A princípio, compreender os discursos científicos como composições parece desnecessariamente complexo. Na tentativa de mapear as origens de cada enunciado são identificados desvios, por sua vez desdobrados em outros, tornando impossível o isolamento do objeto de análise da totalidade inerente a ele. Assim o é com cada objeto de pesquisa. Latour (2016) não busca ignorar ou esconder essa totalidade com vistas a encontrar um núcleo explicativo essencial, mas reconhece a impossibilidade de identificá-la por completo.

As redes podem ser entendidas como o conjunto de ações, desvios e composições que estão relacionados a cada discurso. Por sua vez, os elementos de determinada rede igualmente podem estar presentes em outras. Aqui o conceito de multiverso é elucidativo: cada discurso está inserido em uma rede; a realidade é composta por infinitas redes, interligadas ou não entre si. Logo, a realidade não poder ser linear e tampouco única. Um mesmo discurso pode ser parte de universos diferentes.

Logo, para Latour (2016) o papel da ciência não é a compreensão da realidade por meio de postulados universais. Pelo contrário, assim como a política, a ciência é uma

ferramenta (técnica, método ou ação) utilizada para determinado propósito em algum momento. O seu campo de estudo é a sociologia das ciências. Ou seja, estudar a ciência como se estuda a política, de esforços para conciliação de interesses diferentes, mas não como formuladora de leis.

Para o campo de estudos das políticas públicas, os conceitos de redes e pluriverso são de extrema importância. Ao analisar um problema, o especialista de políticas públicas deve ter claro para si que a atual configuração das coisas não é ou foi destinada a tal realidade: apenas representa uma das infinitas possibilidades em que os elementos envolvidos podem ser arranjados. A riqueza da sociologia da ciência é a viabilidade de transformação e evolução. Um pluriverso de realidades possíveis e não um universo predestinado ou condenado.

Daniel Cefai (2009) compõe a corrente pragmatista de análise de políticas públicas, também influenciada pela Sociologia da Ação Pública. Como tal, é crítico da ação racional, visto que os indivíduos não tomam decisões apenas realizando cálculo de interesses. Esse argumento também é amplamente discutido pelo ganhador do Prêmio Nobel de Economia, Daniel Kahneman (2012). Este pesquisador conduziu uma pesquisa ao longo de décadas, empregando diferentes experimentos psicológicos e chegou à seguinte conclusão: humanos não são “Econs”, seu processo de tomada de decisão é influenciado por uma complexa combinação de elementos racionais e não-rationais. Para esclarecimento, “Econs” faz referência ao indivíduo idealizado pelo modelo da ação racional (KAHNEMAN, 2012).

Kahneman (2012) é crítico do modelo da ação racional, justamente por ser utilizado como argumento para defender a não intervenção do governo (libertarianismo). Isto é claro no seguinte trecho:

“A pressuposição de que os agentes são racionais fornece a fundamentação intelectual para a abordagem libertária das políticas públicas: não interferir com o direito de escolha das pessoas, a menos que essas escolhas acarretem danos aos outros” (KAHNEMAN, 2012, posição 8.417).

Em sintonia com o que defende Cefai (2009), o modelo de ação racional não é eficiente para explicar a completude tampouco a complexidade da ação humana. A cultura influencia o processo de tomada de decisão e de ação, sendo elemento que confere sentido às atitudes, e nem sempre responde a uma racionalidade. Os humanos possuem uma subjetividade inerente, que não é superada pela capacidade de raciocínio.

Para os propósitos da análise de políticas públicas, a ação individual é menos relevante do que a ação coletiva. No âmbito da ação coletiva, o modelo de ação racional é

ainda menos eficiente em fornecer explicações. As experiências coletivas criam sentidos comuns - universos de sentido -, que passam a ser apropriados por seus membros. Tal sentido vai além da soma das experiências individuais inseridas dentro do mesmo contexto, servem de orientação para os atores agirem. Em outras palavras, criam uma “fonte paralela” à racionalidade, que orienta a ação e compõe um universo de sentido. Aqui cabe ressaltar que cada ação coletiva produz seu próprio universo de sentido, o qual, apesar do termo utilizado para defini-lo, não pode ser universalizável.

Além da cultura, as experiências coletivas também são configuradas pela afinidade dos membros com as questões defendidas pelos movimentos sociais. A esse respeito, Daniel Cefai (2009) chama a atenção para:

“O sentido do bem, do direito e da justiça, o sentido da honra, a paixão pela igualdade ou o ódio de classe são, antes de tudo, sentimentos morais. Toda mobilização coletiva é pontuada por experiências de indignação e revolta, solidariedade ou debandada, alegria ou decepção – a própria apatia não existe sem pathos. As emoções, mantendo-se fechadas em um círculo privado ou buscando um alcance coletivo e uma ressonância pública, são o que há de mais difícil em descrever: a soberba ridicularizada, a sede de vingança, a preocupação com a verdade, o desejo de liberdade, o orgulho nacional, o ódio racial... e, ainda mais simplesmente, as manifestações expressivas em dadas situações, com tudo que podem ter de imperceptível” (CEFAI, 2009, p. 31).

É evidente a importância da sensibilidade temporal das ações coletivas para o pragmatismo. Os problemas públicos são aqueles que possuem capacidade de mobilizar a ação pública, são construídos ao longo dos anos. Ou seja, problemas públicos possuem uma historiografia. Essa descrição demonstra como a ação pública foi constituída em torno de uma problemática que tem pretensão de analisar. O curso da ação não é uniforme, como prega o modelo da ação racional. A análise da temporalidade é importante para identificar esses desvios, essenciais para compreensão e solução do problema. A descrição a ser elaborada no Capítulo 2 sobre o PSBC cumpre esse objetivo: apresentar a historiografia do PSBC, ou seja, sua temporalidade e contextualização ambiental.

Os problemas públicos são originados nas proximidades, naquilo que afeta a vida cotidiana das pessoas, nas esferas familiares. Ou seja, não podem ser absolutamente racionais. A análise pragmatista adota como ponto de partida as atividades micro cívicas e micro políticas: os vínculos com o território; a história da localidade; os hábitos comunitários; tudo é elemento de análise para mapear os problemas públicos.

A princípio, é necessário a conversão dos problemas sociais identificados nas esferas próximas e familiares em problemas públicos, ou seja, em demandas de intervenções de iniciativas de desenvolvimento. Essa conversão é realizada por meio de discursos capazes de

traduzir o problema social para um quadro de injustiça - o sentido do bem, do direito, da justiça e da honra, já mencionado anteriormente. Ou seja, os problemas sociais devem ser politizados, e esse processo requer lideranças.

1.4 CONCLUSÕES PARCIAIS

Este Capítulo buscou apresentar, de forma objetiva, a evolução dos debates sobre o desafio do desenvolvimento nacional. Portanto, ao trazer discussões sobre o surgimento do Estado Nação Moderno, deixa evidente que a responsabilidade pela promoção do interesse comum e, conseqüentemente, do desenvolvimento nacional é originalmente da Administração Pública. Nesse sentido, tanto a Revolução Francesa como o Movimento Iluminista são episódios que ilustram a passagem do Estado Absolutista Medieval para o Estado Nação Moderno.

Nos Estados Absolutistas, o poder central servia aos interesses particulares de seus governantes e líderes. Os integrantes da classe popular eram tidos como meros súditos, servos, da classe dirigente. Após a consolidação do modelo de Estado Nação Moderno, o povo assume a titularidade do poder público, ou seja, o interesse comum passa a ser a finalidade principal da classe dirigente. Nesse sentido, inverte-se a lógica de soberano-súdito, a classe dirigente assume a obrigação de servir às necessidades dos cidadãos. A partir de então o desafio de promoção do desenvolvimento nacional passa a ser central para os Estados Nação como fonte legitimadora do poder público.

Este Capítulo também apresentou os desafios contemporâneos que as políticas de desenvolvimento enfrentam. Apesar de terem mudado o rumo da história, as configurações econômica, política e social resultante das revoluções do Século XIX passaram por mudanças significativa desde então. Especialmente após as transformações trazidas pelas inovações tecnológicas popularizadas a partir de 1970, o exercício e legitimação do poder público enfrentam novos desafios. A incapacidade dos modelos de políticas públicas ortodoxas em alcançar o prometido progresso por meio de suas prescrições motivou a crescente influência de estratégias heterodoxas, não-tradicionais.

A insatisfação com os resultados obtidos pelas políticas públicas de desenvolvimento enfraquece a legitimidade dos Estados Nações. Não acreditamos que esse processo resulte na extinção do Estado Nação como modelo de organização social, mas certamente alerta para necessidade de adaptações. Dentre elas, as mais importantes são: inovação, flexibilidade e descentralização. Por isso os estudos sobre adaptação e inovação na gestão de políticas

públicas e projetos voltados para o desenvolvimento é importante: auxilia os Estados a recuperarem sua legitimidade frente à sociedade.

O acesso a informações em tempo real e a capacidade de mobilizar pessoas e recursos por meio de redes gerou empoderamento do cidadão, ou seja, disponibilizou ferramentas que ampliam sua capacidade de ação frente a problemas sociais. Isso é um fator positivo, mas não exime a titularidade do Estado como responsável pela promoção do desenvolvimento nacional. Apenas abre espaço para configurações diversificadas de atuação pública.

Finalmente, o Capítulo 1 apresenta os conceitos de desenvolvimento adotados como referência nesta pesquisa. De igual maneira, explora alguns dos debates contemporâneos sobre políticas públicas para o desenvolvimento de regiões com menores índices econômicos e sociais. Esses estudos contribuem para análise de projetos já realizados, como o estudo de caso objeto dos Capítulos seguintes, e para idealização de novos modelos de atuação, por meio da descrição de experiências passadas e da aplicação de conceitos, princípios e práticas propostos por tais estudos.

CAPÍTULO 2

Os desafios trazidos pela emergência da sociedade em rede, discutida no capítulo anterior, podem ser considerados sintoma da incapacidade do Estado em entregar resultados favoráveis para sociedade. Em outras palavras, a falência das políticas ortodoxas tradicionais de alcançarem o prometido progresso. Desde a consolidação do Estado Nação Moderno, a legitimação do poder público, sua sobrevivência e estabilidade dependem da aprovação popular. Considerando que a promoção do desenvolvimento nacional é um desafio constante e interminável, a superação da crise da democracia passa pela necessidade de adaptar as políticas públicas para as necessidades da sociedade em rede.

O pensamento político e econômico ortodoxo, em grande medida seguido pelas nações mais ricas, predomina como referência de boas práticas (*benchmarking*) nos fóruns internacionais. Entretanto, as medidas propostas por essa abordagem aparentam ser mais adequadas às necessidades de sociedades já industrializadas, que possuem empresas competitivas atuando em seus mercados e PIB *per capita* maiores. Tais práticas, quando transportadas para realidade de países com menor competitividade econômica e índices sociais insatisfatórios, não oferecem soluções para os problemas existentes nessas sociedades.

Ainda assim, mesmo nas nações mais ricas, a crise da democracia também pode ser observada. Os movimentos sociais iniciados na década de 1960 e as contemporâneas mobilizações críticas ao modelo capitalismo “predatório” são ilustrativos disso. Diferentemente das nações com menores índices de desenvolvimento, onde as demandas principais são relativas ao fornecimento de serviços públicos essenciais (saúde, educação e segurança), superação do desemprego e fomento para atividade econômica mais competitiva; nas regiões com renda elevada os desafios são promoção da sustentabilidade ambiental, fornecimento e preservação de bens públicos, garantia de direitos à informação e tolerância para o pluralismo cultural (sexualidade, gênero, religião, entre outros).

Portanto, como as mesmas políticas públicas prescritas pelo pensamento ortodoxo podem atender à dois universos de necessidades diferentes? Acreditamos que isso seja impossível. Schumpeter (1982) defende que o desenvolvimento é um processo endógeno (ou orgânico) de cada realidade específica, ou seja, é fruto de seu contexto ambiental e temporal. Esta pesquisa adota a perspectiva schumpeteriana como referência e, por esse motivo, decidimos realizar o estudo de caso sobre o PSBC: um projeto de desenvolvimento socioambiental endógeno.

2.1 DESENVOLVIMENTO E EVOLUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Ao longo deste Capítulo, iremos buscaremos realizar uma descrição do PSBC com o intuito de descrever características e elementos presentes nessa iniciativa que nos levaram a adotá-lo como estudo de caso inovador e heterodoxo de ação pública para o desenvolvimento. O tema central da discussão a ser iniciada nos tópicos seguintes é identificar a forma como os atores envolvidos no PSBC são organizados para dar vida à iniciativa, em especial a função desempenhada pelo Estado em duas frentes: Embrapa e Petrobras.

Partimos da hipótese inicial de que a presença das instituições públicas como *stakeholders* no PSBC foi essencial para sua realização. Da mesma forma, sem a RSC não existiria sequer a proposta inicial do PSBC. Portanto, a interação entre o terceiro setor, representado pela RSC, e a Administração Pública, nas figuras da Petrobras e da Embrapa, é a pedra fundamental do PSBC.

Além dos mencionados *stakeholders*, o PSBC também desenvolveu parceria com outras entidades paraestatais para realização de atividades. Os beneficiários do PSBC podem ser classificados em duas categorias gerais: instituições e/ou associações parceiras e comunidades locais. A composição diversificada de *stakeholders* presentes no PSBC está em sintonia com a organização da sociedade em rede, onde variados polos são interconectados entre si, estabelecendo relações de cooperação para realização de um objetivo comum.

Os termos “economias compartilhadas” e “economias colaborativas” são ilustrativo das transformações da sociedade em rede para as estratégias produtivas. Diferentemente do método industrial, onde a produção em escala centralizada era o princípio orientador e cada organização detinha controle da completa linha produção; na sociedade em rede a descentralização é a característica central. Como exemplos de organizações de mercado que atuam segundo essa lógica, podemos listar o AirBnB (hospedagem), Uber (transporte), Udemy (educação) e Upwork (oportunidades de trabalho autônomo e remoto). Tais empresas são estruturadas de forma completamente diferente do modelo fordista, sistema de produção que marcou o capitalismo industrial no início do Século XX (HARVEY, 2008).

Da mesma forma que as empresas de mercado adaptaram suas estruturas organizacionais, administrativas e produtivas para sobreviver na sociedade em rede, o Estado também precisa ser adaptado. Não defendemos aqui que o caminho a ser seguido pelas organizações públicas deva ser semelhante ao traçado pelas empresas de mercado, afinal, são duas categorias distintas de organização. Aquelas devem ser orientadas pelo interesse

coletivo; estas, pelos interesses particulares. Entretanto, isso não exige a urgência de alterações na forma com que o Poder Público é estruturado e realiza suas atividades.

Sendo assim, o estudo de caso sobre o PSBC tem como objetivo oferecer alternativas para promoção de políticas públicas descentralizadas (ou *bottom-up*) adequadas à sociedade em rede. Neste capítulo iremos avaliar os elementos constitutivos do projeto e os instrumentos utilizados por ele para realização de suas atividades. Essa forma inovadora de combinar elementos pode ser considerada tanto um processo de desenvolvimento como de evolução no campo das políticas públicas.

É um processo de desenvolvimento, pois, segundo conceito schumpeteriano, ele representa o arranjo original e endógeno de insumos para alcançar um objetivo (produtividade e inovação). Também é um processo de evolução quando consideramos a abordagem proposta por Veblen (1898), para quem as atividades humanas passam por adaptações constantes visando melhor adequação ao ambiente em que estão inseridas. Seguiremos agora para a investigação sobre os elementos (segmento de atuação, *stakeholders*, instrumentos e estratégias) presentes no PSBC.

2.2 SEGMENTO DE ATUAÇÃO DO PSBC: agricultura familiar e sustentabilidade

Além da diversidade dos *stakeholders* envolvidos no PSBC, outro fator que motivou a escolha do projeto como estudo de caso foi a atuação nos segmentos da agricultura familiar e sustentabilidade. Sobre a importância do primeiro segmento de atuação, Hayami e Ruttan (1984) oferecem uma perspectiva econômica sobre a maior carência de apoio para desenvolvimento e inovação na área. Mesmo cooperativas de pequenos produtores dificilmente possuem escala comparável às do agronegócio para abastecer o mercado com preços competitivos. O diferencial dos produtos da agricultura familiar é a qualidade do alimento que eles oferecem, por utilizarem menos técnicas industriais (produtos químicos e processamento intensivo) na sua produção.

Economicamente a exportação de *commodities* agrícolas é responsável por parcela significativa do PIB nacional. Em 2016 o Brasil foi o terceiro maior exportador de produtos agrícolas mundial (FAO, 2018), respondendo por 5,7% do mercado, ficando atrás da União Europeia e dos Estados Unidos, que representam 41,4% e 11% respectivamente. Em 2000 o Brasil ocupava a 5ª posição, com participação de 3,2%. Nesse mesmo ano, União Europeia e Estados Unidos permaneciam em 1º e 2º lugar, com 46,9% e 14% de participação, respectivamente.

Um dos fatores que explicam o aumento da importância de economias em desenvolvimento, em especial Brasil e Índia, na exportação de produtos agrícolas é o ganho de produtividade do setor:

“No Brasil, o valor agrícola adicionado por trabalhador mais do que dobrou entre 2000 e 2015 - de USD 4.578 para USD 11.149 (medido em preços de 2010) - com o valor de exportações nacional também em alta. Ganhos de produtividade nos setores agrícolas da China, Índia e Indonésia também impulsionaram a produção e a exportação, implicando em uma maior participação desses países no mercado agrícola global” (FAO, 2018, p. 7).

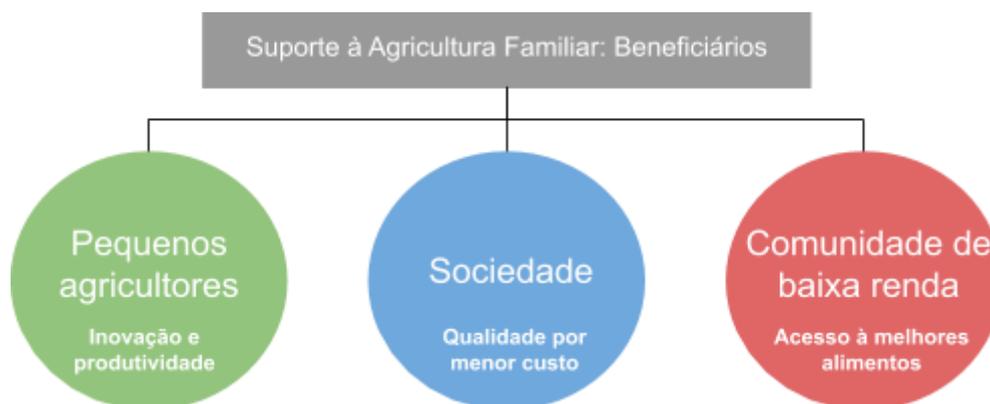
No Brasil, os minifúndios e a pequena propriedade respondem pela maioria da produção agrícola nacional. Segundo a Lei nº 8.629 (BRASIL, 1993), o minifúndio é a propriedade com até um módulo fiscal; a pequena propriedade, até quatro. Cada município tem liberdade para estabelecer a medida que corresponde ao módulo rural. A maior parte dos municípios, exceto a Amazônia legal, fixa essa medida entre 5 e 35 hectares.

De acordo com a Lei nº 11.326 (BRASIL, 2006), são classificadas como agricultura familiar propriedades de até quatro módulos rurais (20 a 140 hectares). No último censo agrícola conduzido pelo IBGE, foi constatado que grupos de área de 1 a 50 hectares concentram 39,5% dos estabelecimentos agrícolas do país. Mesmo o setor agrícola sendo predominado pela agricultura familiar, apenas 7,8% do total de estabelecimentos agrícolas nacionais receberam financiamento do governo. Dos que receberam recursos públicos, a grande maioria foi originada do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

Apesar da importância econômica do setor agrícola na economia nacional, a vulnerabilidade do nível de preços é elevada. O ganho de produtividade mencionado anteriormente pressiona o equilíbrio dos preços para níveis anteriores, visto que o volume de consumo é pouco elástico e a demanda varia pouco em relação à mudança dos preços. Isso provoca redução da renda dos agricultores.

Além de financiar investimentos no setor agrícola, o Estado também deve manter o nível de preço de alimentos acessíveis para população de baixa renda. Ou seja, além da necessidade de fomentar o setor agrícola e manter incentivos à inovação na produção, recursos públicos também devem ser destinados a atividades de complementação de renda para alimentação (consumo), como o programa Bolsa Família.

Figura 1 - Políticas públicas para agricultura



Fonte: figura elaborada pela autora desta pesquisa.

Políticas públicas, projetos de desenvolvimento e investimentos direcionados para a agricultura familiar atendem aos três grupos sociais acima indicados, em especial, dois que possuem níveis de renda igual ou inferior à média nacional: pequenos e comunidade de baixa renda. Ao mesmo tempo que tem o potencial para incentivar a inovação no setor, contribui para o aumento da produtividade e qualidade dos alimentos, que passam a estar acessíveis a uma parcela maior da população. Por esse motivo defendemos que políticas públicas direcionadas para agricultura devem ser priorizadas pelos programas de governo, pois atendem à uma necessidade básica da população como um todo e beneficia especialmente os setores sociais mais vulneráveis.

O PSBC realizou *workshops* nas comunidade local de Alto Paraíso-GO e Ceres-GO com intuito de capacitar os participantes a produzirem mudas de espécies típicas do Cerrado. Além da comercialização das mudas em si, o aproveitamento comercial e culinário dos frutos também representa uma fonte de renda decorrente do cultivo ensinado. As técnicas de plantio ensinadas também foram sustentáveis (agrofloresta), de forma a não desmatar o Cerrado, pelo contrário, contribuir para recuperação de sua vegetação nativa.

Ainda sobre o primeiro segmento de atuação do PSBC, outras finalidades foram perseguidas. Ao longo dos *workshops*, também foram realizados estudos técnicos-científicos sobre o Cerrado. Nesse sentido o georreferenciamento de espécies nativas e a catalogação dos resultados obtidos em publicações do projeto merecem destaque.

A RSC surgiu, dentre outros motivos, a partir da preocupação em preservar o Cerrado. Este ecossistema está gravemente ameaçado. Segundo relatório da World Wildlife Fund - WWF o Cerrado é um dos ecossistemas que enfrenta maior ameaça de sobrevivência e está classificado como *hotspot* pela organização, ou seja, abriga espécies de flora e fauna não encontrados em nenhum outro ecossistema. Por isso o Cerrado é prioridade nos esforços de

proteção de organismos internacionais, como o WWF. Os dados são alarmantes, como mostram os estudos:

“O Cerrado possui menos áreas protegidas do que outros ecossistemas brasileiros - 8,9% no total com apenas 2,9% sob proteção intensa. Proprietários de terras são, por lei, exigidos de manter 20 a 30% da terra com a vegetação nativa (incluindo áreas de reserva legal), a depender da localidade. Mas tais leis não são rigorosamente fiscalizadas” (WWF, 2015, p. 25, tradução nossa)¹⁰.

Cabe ressaltar que o Cerrado é um ecossistema essencial para sobrevivência de outros que o cercam. É considerado o berço das águas brasileiras, ou seja, onde estão as nascentes que abastecem importantes rios nacionais. Nesse sentido, a característica de raízes profundas de suas árvores, devido a elevação em relação aos lençóis freáticos, garante não apenas o acesso à água para a vegetação, mas contribui para a penetração das águas das chuvas e aumento do volume destes lençóis (Ser Tão Velho Cerrado, 2018).

A pecuária e plantação de soja para consumo animal são as duas causas primárias de desmatamento do Cerrado (WWF, 2015, p. 26). Portanto, a disseminação de técnicas produtivas de agrofloresta, além de garantir uma fonte importante de renda para as comunidades locais, também auxilia na preservação do ecossistema. Os dois segmentos de atuação do PSBC, educação ambiental (conscientização e capacitação técnica) e realização de estudos e publicações sobre o Cerrado (subsídio para atividades de preservação e educação ambiental), estão intimamente associados.

2.3 COMPONENTES DO PSBC: *stakeholders*, instrumento institucional e políticas organizacionais

O PSBC foi elaborado em resposta ao edital de seleção pública de projetos lançado pelo programa Petrobras Ambiental em 2010. A referida seleção, de abrangência nacional, teve como objetivo escolher projetos de autoria de pessoas jurídicas sem fins lucrativos atuantes no terceiro setor. A seleção contou com 928 inscritos, dos quais foram selecionados 44, sendo o PSBC um deles (PETROBRAS, 2010a). Foram destinados **R\$ 78,2 milhões** para os programas selecionados, tendo como período de execução os anos de 2011 e 2012. Isso representa, em média, um repasse de R\$ 74.000,00 por mês, para cada projeto, durante os 24 meses de vigência previstos. Cabe ressaltar que os repasses específicos para cada projeto não

¹⁰ The Cerrado has fewer protected areas than other Brazilian ecosystems – 8.9 per cent in total with just 2.9 per cent under strict protection. Landowners are, by law, supposed to keep 20-35 per cent of land under native vegetation (including as legal reserves), depending on location. But these laws are not rigorously enforced (texto original).

foram divulgados pela Petrobras nem disponibilizados pela RSC, portanto, assumimos que todos os projetos participantes do edital foram contemplados com o mesmo orçamento.

No mesmo ano, as receitas da empresa somaram R\$ 211,842 bilhões e lucro líquido de R\$ 37,168 bilhões (PETROBRAS, 2011). Ou seja, o mencionado edital contou com, aproximadamente, 0,21% do lucro de 2010. Ainda que representem medidas aproximadas e não percentuais exatos, esses números oferecem uma noção da importância e impacto que o Programa Petrobras Ambiental possui dentro da Petrobras.

Ainda para fins comparativos, cabe mencionar que a dotação final para o orçamento do Ministério do Desenvolvimento Social - MDS, órgão do Governo Federal por gerenciar as políticas desenvolvimento social e combate à fome, foi de R\$ 39,738 bilhões (BRASIL, 2011). Os principais programas coordenados pelo MDS são o Bolsa Família e o Fome Zero. Ambas iniciativas guardam sintonia com os objetivos PSBC, que tem como objetivo principal atender comunidades mais carentes e contribuir para a melhoria de suas condições de vida em diferentes aspectos. Por esse motivo o orçamento deste órgão foi selecionado para fins de comparação.

A visão geral dos valores envolvidos com Programa Petrobras Ambiental em referência ao orçamento de importantes órgãos da Administração Pública, permite destacar o papel das instituições de mercado em contribuir para o desenvolvimento nacional de forma abrangente, além do aspecto econômico de geração de renda. Acreditamos que existe potencial ainda não explorado de financiamento de programas de responsabilidade social, como o Petrobras Ambiental, por outras organizações de mercado. Acreditamos, ainda, que tal potencial pode contribuir em grande escala para melhoria dos indicadores de desenvolvimento econômico, social e ambiental no Brasil.

Certamente que, por ser uma Sociedade de Economia Mista controlada pelo poder público, o comprometimento da Petrobras com a promoção de projetos sociais é maior se comparado a instituições exclusivamente privadas. Em outras palavras, o nível de comprometimento da Petrobras com programas de responsabilidade social é maior do que o observado em empresas exclusivamente privadas. Ainda assim, tais empresas possuem incentivos para desenvolver programas semelhantes. Com vistas a incentivar esta prática, políticas de incentivo e fomento podem ser implementadas pela Administração Pública central, visto que tais programas a auxilia no desafio de promover o desenvolvimento.

No setor energético, área de atuação da Petrobras, a necessidade de conscientização para problemas ambientais tem ganhado influência, não apenas pela sensibilização dos

executivos com a causa, mas pela própria viabilidade econômica futura dessas empresas. Sobre isso, Marco Grasso (2018) aponta:

“A racionalidade por trás da disposição da indústria petrolífera em mudar de comportamento pode ser apenas a pura vontade de sobreviver: se as companhias de petróleo e gás desejam manter sua licença social para operar em um mundo ameaçado pelas mudanças climáticas, elas precisam apresentar comportamentos e operações consistentes, de acordo com a pressão de monitoramento e com uma emergente norma social que repudia estilos de vida intensivos em emissão de carbono, como foi o caso com outras práticas socioeconômicas uma vez influentes, mas superadas, a exemplo da escravidão e indústria tabagista” (GRASSO, 2019, p. 106, tradução nossa)¹¹.

Apesar da responsabilidade em promover o desenvolvimento econômico e social ser primeiramente atribuída ao Poder Público, existem mecanismos que permitem a descentralização da execução dessas atividades a outros agentes sociais (empresas, entidades paraestatais, instituições de pesquisa e desenvolvimento, entre outras). Como analisado anteriormente, a descentralização é característica da sociedade em rede, mas ainda pouco observada na estrutura da Administração Pública brasileira, apesar dos esforços da reforma administrativa empreendida no começo do milênio.

Difundir a ideia de responsabilidade compartilhada, onde a promoção do desenvolvimento e melhora de indicadores sociais de forma geral é um objetivo comum a todos os setores sociais (governos, sociedade civil e mercado), está em sintonia com as novas configurações da sociedade em rede. Entretanto, ressaltamos mais uma vez que o compromisso da Administração Pública com o desenvolvimento social não é reduzido quando tal responsabilidade é compartilhada. Ainda cabe a ela conduzir políticas de incentivo para disseminação de boas práticas; fornecer subsídios, suporte e financiamento para projetos sociais; e também realizar diretamente atividades voltadas para essa finalidade.

Neste momento, cabe um breve esclarecimento entre a diferenciação de projetos de desenvolvimento e políticas públicas. Para as finalidades desta pesquisa, o termo “projetos de desenvolvimento” é empregado no sentido de atividades planejadas, de duração limitada, por instituição de Direito Privado, ainda que integrante da Administração Pública, como a Petrobras. Por sua vez, políticas públicas são iniciativas de órgãos de Direito Público, que usualmente possuem duração continuada, como as leis de incentivo e fomento, ou de longo prazo, como o mencionado programa “Fome Zero”.

¹¹ The rationale for the oil industry’s willingness to change its behaviour might just be a sheer will to survive: if oil and gas companies want to keep their social license to operate in a climate endangered world, they must behave and operate consistently in accordance with the mounting pressure and an emergent social norm towards the delegitimation of carbon-intensive lifestyles, as was the case with other socio-economic practices which were once deeply entrenched and influential, like slavery or tobacco (texto original).

Sabendo que o desenvolvimento é um desafio permanente, ou seja, não pode ser concluído, a princípio parece incoerente a ideia de projeto de desenvolvimento, visto a duração limitada. Como veremos adiante com o exemplo do PSBC, projetos de desenvolvimento, além dos objetivos iniciais planejados, possuem o potencial de deixar legados e inspirar novas iniciativas. De forma a ilustrar essa potencialidade, constatamos que a sala de aula construída com recursos do PSBC para realização dos *workshops* (Figura 6) ainda é utilizada pelo Instituto Oca Brasil em outros cursos e atividades para comunidade local de Alto Paraíso-GO.

Em visita realizada a sede da RSC em Brasília, no dia 24 de abril de 2018, a Presidência para o biênio 2017-2018 forneceu acesso ao projeto apresentado pela associação à Petrobras em 2010. Ademais, também disponibilizou relatórios de desempenho parciais e ofereceu disponibilidade para futuras colaborações. Não foram detalhados aspectos específicos da concepção e implementação do projeto ao longo da conversa, pois a pessoa entrevistada não ocupava o cargo à época. Ainda assim, pôde colaborar para uma visão geral da história do projeto.

O PSBC foi implementado em duas fases. A primeira correspondeu ao período determinado no mencionado edital, de 2011 a 2012. Depois de concluídas as atividades previstas, já em 2013, a Petrobras Ambiental solicitou à RSC que elaborasse uma proposta de prorrogação do projeto, o que foi feito. A Presidência reforçou o fato de que a prorrogação ocorreu por convite da Petrobras Ambiental, mesmo a elaboração da proposta de renovação tendo sido realizada pela RSC. Conseqüentemente, a prorrogação foi autorizada pela Petrobras Ambiental ainda em 2013, mas, devido à falta de disponibilidade das verbas no ano previsto, as atividades do projeto foram suspensas. Finalmente, em 2014, a partir da liberação dos valores previamente autorizados, o projeto foi retomado e conduzido até 2015.

De 2015 a 2017 a Petrobras Socioambiental, estrutura na qual o programa Petrobras Ambiental está inserido, não abriu nenhum novo edital em decorrência da intensificação das investigações da Operação Lava Jato, conduzida pela Polícia Federal. Em 2018 foi anunciado o lançamento de novo edital de seleção pública, o que aponta para retomada do programa. A pessoa entrevistada indicou que a RSC mantinha o interesse em submeter nova proposta de projeto para essa seleção, inspirada no PSBC. Após a realização deste primeiro encontro, a RSC realizou a inscrição no edital de 2018, mas infelizmente não foi selecionada.

A implementação do PSBC contou com a parceria da Embrapa. Essa colaboração entre as duas instituições é anterior ao projeto e possui um campo maior de atuação, para além do caso em estudo. No momento em que a RSC respondeu ao edital de 2010, já existia

um Contrato de Cooperação Geral entre ambas entidades, que estava anexo à proposta enviada em resposta ao edital. Ou seja, essa parceria ultrapassa o âmbito do PSBC, é manifestada em outras atividades e projetos conduzidos pela associação.

Em 8 de junho de 2018, durante reunião com a gerência do PSBC, foram adquiridas mais informações sobre a implementação do PSBC, dentre as quais: ganho de prêmios internacionais pelos resultados alcançados pelo projeto; estabelecimento de uma rede de comunicação e cooperação entre as instituições do terceiro setor vencedoras do edital de 2010 da Petrobras; conquista de resultados marginais, não previsto inicialmente, de empoderamento e geração de renda para mulheres das famílias beneficiadas pelo PSBC. Adicionalmente, foram fornecidos materiais relacionados ao planejamento e implementação do projeto, como relatórios de desempenho, prestações de contas, publicações patrocinadas pelo PSBC, panfletos de divulgação e conscientização utilizados ao longo das atividades, entre outros.

Novas entrevistas com a pessoa que liderou as atividades do PSBC e outros colaboradores e parceiros foram realizadas em 2019, para levantamento de dados sobre a percepção deles sobre os resultados alcançados pelo PSBC, assim como as experiências e conhecimentos obtidos ao longo de sua execução. A avaliação destes dados será objeto do Capítulo 3, onde os esforços da pesquisa de campo conduzida serão apresentados. Por ora, buscamos compreender os elementos (agentes e instrumentos) que, combinados, deram vida ao PSBC.

2.3.1 Stakeholders do PSBC: importância da rede de parcerias colaborativas

A princípio, podemos destacar quatro grupos gerais de *stakeholders* no PSBC: gestores operacionais, financiadores, parceiros e beneficiários. Sumariamente, a RSC ocupa o papel de gestora executiva; a PETROBRAS, financiadora; a Embrapa e outras instituições e projetos com que colaboraram para realização de atividades (Oca Brasil, Cerrado de Pé e Escola da Natureza, por exemplo), parceiras; e as comunidades locais que receberam tais atividades, beneficiários.

Entretanto, após alguma reflexão, o limite dessas categorias passam a ser menos exatos. A RSC, além de gestora operacional do PSBC também pode configurar como beneficiária, considerando que os objetivos e resultados alcançados favoreceram a instituição de diversas formas: divulgação da instituição, publicações, produção de conhecimento, georreferenciamento de áreas selecionadas, desenvolvimento de *networking* com outras

instituições participantes do edital da Petrobras, entre muitos outros exemplos. Da mesma forma, os parceiros também configuram como beneficiários por motivos semelhantes ao da RSC. Por meio dessas parcerias, a RSC conseguiu realizar várias atividades inicialmente planejadas, portanto, é seguro afirmar que muitas parcerias colaboraram com a função gerencial e operacional do PSBC.

A EMBRAPA, por sua vez, além de parceira não deixa de ser também financiadora. Apesar de não ter direcionado recursos financeiros diretamente para o projeto, contribuiu com recursos humanos, disponibilização de infraestrutura, compartilhamento de conhecimentos técnicos e *know-how* e outros instrumentos importantes para realização das atividades. Para ser capaz de oferecer tais recursos em parceria, a instituição possui custos, no caso mantido através de orçamento público.

A Petrobras além de financiadora principal, também pode constar no rol de beneficiários, uma vez que o programa Petrobras Ambiental faz parte dos objetivos estratégicos da empresa, além de configurar como despesa passível de redução de alíquotas tributárias (incentivo fiscal a projetos de responsabilidade social). A empresa, em certa medida, atuou também como gestora operacional, uma vez que estabeleceu princípios, métodos e requisitos que orientaram o planejamento, execução e avaliação das atividades dos projetos selecionados.

Por conseguinte, a classificação dos *stakeholders* nos quatro grupos iniciais não deve ser considerada absoluta. Ela é importante na medida em que contribui para compreensão de como o PSBC foi estruturado e organizado formalmente. Cada agente possui uma função primária, mas isso não impede que eles tenham realizados outros papéis de forma complementar. Entretanto, não é capaz de ilustrar todas as relações, objetivos, contribuições e resultados obtidos por cada agente no PSBC.

A RSC foi o agente integrador entre todos os outros envolvidos. Para elaboração do projeto a ser submetido em resposta ao Edital da Petrobras Ambiental, a RSC mobilizou recursos internos a partir de seus associados. Como visto anteriormente, a RSC surgiu como associação de colegas profissionais e acadêmicos, em grande medida da Embrapa e da UnB, para participação de seleção de projetos do Fundo Nacional do Meio Ambiente em 2001. Desde então, a RSC continua participando de outros programas de financiamento dentre os quais, segundo relato da Presidência da instituição no primeiro semestre de 2019, o PSBC é um dos que obteve maior destaque.

Logo, pode-se concluir que a RSC possui experiência e recursos internos suficientes para elaboração de propostas de financiamento. Entretanto, para realizar as atividades

planejadas, não existem estrutura suficiente e, por esse motivo, as parcerias com outras instituições é essencial. A diversidade de atores envolvidos no âmbito do PSBC chama atenção, além da Petrobras como entidade financiadora e normativa (requisitos, diretrizes e critérios) temos a Embrapa, outras organizações da sociedade civil, escolas da rede pública e fornecedores de serviço técnico-profissional.

O acordo de cooperação técnica existente entre a RSC e a Embrapa na época do PSBC formalizava a parceria entre as duas instituições. A partir das entrevistas conduzidas para finalidade desta pesquisa, é possível concluir que tal parceria é resultado do relacionamento profissional existente entre associados da RSC e colaboradores da Embrapa. Alguns dos associados já haviam trabalhado na Embrapa anteriormente e possuem conhecimento sobre as oportunidades de cooperação institucional.

As parcerias com a UnB e a Universidade de Goiás - UFG também são resultado de contatos profissionais e acadêmicos dos associados da RSC. Elas ofereceram importantes contribuições para elaboração do conteúdo das publicações realizadas pelo PSBC. Esse material ainda hoje é disponibilizado pela RSC e oferece informações e conhecimentos importantes para maior conhecimento sobre o Cerrado, aprendizado de técnicas de cultivo sustentáveis, ou capacitação de professores para educação ambiental direcionada ao ensino básico.

Por sua vez, a parceria com o Instituto Oca Brasil originou-se a partir do planejamento de PSBC em desenvolver atividades de capacitação técnica em locais onde a vegetação nativa do Cerrado ainda é muito presente. A Área de Proteção Ambiental de Pouso Alto compreende a totalidade do município de Alto Paraíso-GO e avança para regiões próximas, como São João d'Aliança, Nova Roma, Cavalcante e outros municípios goianos (CTE, 2014). O Instituto Oca Brasil é uma instituição de interesse público e está sediado em Alto Paraíso-GO desde 1997, e obteve qualificação como OSCIP em 2006. Realiza atividades de produção de mudas, capacitação da comunidade local, conscientização social e preservação do Cerrado.

Tendo em vista os interesses convergentes do PSBC e do Instituto Oca Brasil, a diretoria da RSC estabeleceu contato para negociações de parceria dentro do âmbito do projeto. A pessoa representante do Instituto Oca Brasil informou que a iniciativa de parceria partiu da RSC, que tomou conhecimento das atividades do instituto por meio da divulgação *online* realizadas por este. O conhecimento da comunidade local e a estrutura já existente do Instituto Oca Brasil facilitou a realização dos *workshops* previstos no projeto e pode ser considerada uma parceria bem-sucedida, o que será melhor discutido posteriormente.

A parceria com a Escola da Natureza, também sediada em Brasília, é outro exemplo de convergência de interesses de duas instituições sociais. A escola integra a rede de ensino da Secretaria de Educação do Distrito Federal, mas atua exclusivamente na promoção de educação ambiental. Acreditamos que, além da sintonia temática, a proximidade geográfica da RSC e da Escola da Natureza certamente foi um fator que facilitou a negociação de parceria no âmbito do PSBC.

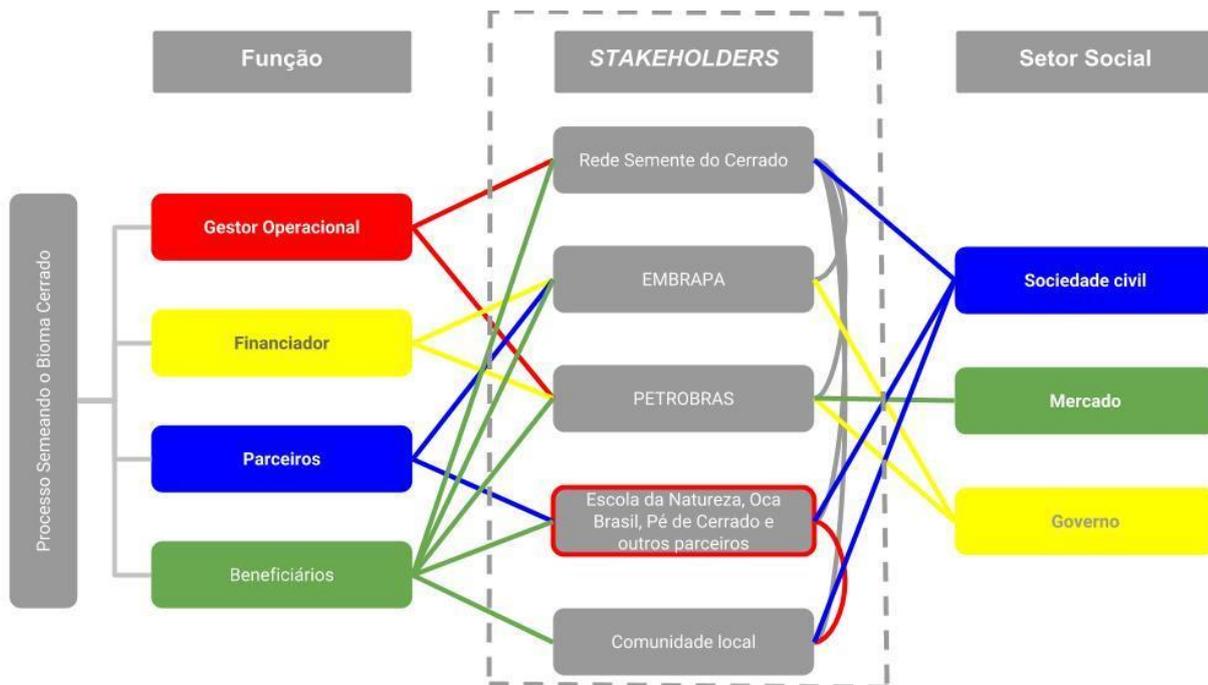
Uma das diretrizes do Regimento do Programa Petrobras Ambiental de 2010, previa: “Todas as linhas de atuação deverão promover **educação ambiental** com foco em: consumo consciente; eficiência energética; e conservação de recursos naturais” (PETROBRAS, 2010a, p. 5, grifo nosso). Ou seja, a RSC estava comprometida pelo edital a realizar atividades de educação ambiental, assim como todos os demais projetos participantes do edital. A realização de atividades conjuntas entre o PSBC e a Escola da Natureza (educação ambiental para alunos da rede de ensino básica), da qual decorreu também uma parceria com o Centro de Ensino Especial nº 01 de Santa Maria (capacitação de educadores ambientais) é resultado de esforços empreendidos pela RSC a partir do PSBC, e não de recursos ou contatos anteriores, como o observado com a Embrapa, UnB e UFG. Os relatos dos entrevistados de ambas as instituições permitem avaliar a parceria como bem-sucedida, eles serão apresentados integralmente mais adiante.

Por fim, outra parceria que merece destaque é a realizada entre o PSBC e o Projeto Cerrado de Pé, também beneficiado pelo edital de seleção da Petrobras de 2010. A RSC participou dos eventos de integração entre os contemplados pelo mencionado edital, onde estabeleceu contato com a diretoria do Projeto Cerrado de Pé, atuante no mesmo ecossistema. Ambos seguiam as mesmas diretrizes definidas pela Petrobras, por isso realizaram algumas atividades em conjunto: *workshops* em Ceres-GO e publicações sobre a preservação do Cerrado. Percebe-se uma alocação eficiente dos recursos recebidos, na medida em que atividades foram realizadas em conjunto, evitando esforços e gastos em duplicidade em vista dos mesmos objetivos.

A figura a seguir ilustra, de forma objetiva, a variedade dos *stakeholders* envolvidos no PSBC, assim como a complexidade das relações e funções assumidas por eles. As noções de sociedade em rede e economia compartilhada mencionadas anteriormente ficam evidentes quando olhamos para figura. Ainda assim, apesar dos esforços em elaborar tal fluxograma, não podemos afirmar que todas as interações e agentes foram completamente identificados. Outros agentes secundários podem ter sido envolvidos, assim como relações não identificadas em outros níveis informais, não documentados.

Além disso, cabe ressaltar que, além das parcerias, algumas empresas especializadas foram contratadas para realizar serviços técnicos-profissionais: como edição, revisão e formatação das publicações; impressão de material personalizado; *design* das identidades visuais (logomarcas e afins); entre outros.

Figura 2 - *Stakeholders* do PSBC



Fonte: figura elaborada pela autora desta pesquisa.

A RSC estabeleceu relacionamento direto com todos os outros *stakeholders*. Além dela, somente os parceiros institucionais possuem relação independente e direta com outros *stakeholders* **dentro do âmbito do PSBC**, por isso destacamos essa ligação em vermelho. A RSC é o nó principal que estrutura as demais ligações do PSBC, mas sem a contribuição de cada um dos demais *stakeholders* não seria capaz de realizar o PSBC.

Apesar da Petrobras e Embrapa serem duas empresas estatais, representantes do governo no PSBC, funcionam em lógicas diferentes. A primeira é uma empresa de economia mista, controlada pelo Governo Federal, cujo objetivo é explorar atividade econômica e gerar resultados financeiros positivos para detentores de suas ações. Por isso também integra o mercado. A Embrapa é uma empresa pública, de capital exclusivamente do Governo Federal, cujo objetivo é atender um interesse social, mas não necessariamente gerar lucros. No caso, o interesse social perseguido é a pesquisa para geração de conhecimentos e tecnologias para produção agrícola, portanto não integra o mercado.

A sociedade civil conta com ampla variedade de agentes. Desde cidadãos, individualmente, como associações de diversas escalas, propósitos e níveis de formalização. Algumas das associações decorrentes da sociedade civil perseguem benefícios sociais, não exclusivo aos seus membros particulares. Ou seja, são assemelhados à esfera da administração pública, uma vez que seu objetivo também é um interesse público. Quando devidamente formalizadas como OS ou OSCIP, podem ser beneficiadas com recursos públicos para financiar suas atividades.

A princípio as relações entre os *stakeholders* pode parecer caótica, mas ao contrário disso possuem uma lógica interna de funcionamento, própria ao PSBC. Existe, sim, uma realidade complexa, que apesar dos esforços empregados na elaboração da Figura 1, não pode ser integralmente mapeada. Existem outros níveis de conexões além dos selecionados (função, *stakeholders* e setor social. De igual maneira, o PSBC configura apenas um dentre 44 projetos selecionados pelo mesmo Edital da Petrobras. O parceiro “Pé de Cerrado”, por exemplo, apesar de ter sido parceiro do PSBC, foi outro projeto selecionado pelo mencionado Edital. A partir dele poderia ser construída outra figura semelhante, com elementos, configurações e relações próprias.

Essa configuração guarda sintonia com o que propõe Castells (1999) e Latour (2016). O avanço das ferramentas de tecnologia da informação forneceram capacidade de mobilização para agentes sociais diversos estabelecerem novas conexões e relações. Instituições estabelecidas em localidades antes remotas, como a região de Alto Paraíso - GO, passaram a fazer parte de programas com escala nacional, como o Petrobras Ambiental, por meio da formalização de parceria com a RSC, uma associação social urbana.

Em outras palavras, o trabalho realizado por agentes sociais de “pequena escala” passou a ser compartilhado com o resto do mundo, por meio da *internet*. Com essa divulgação, relações de cooperação entre agentes que atuam em setores semelhantes ou complementares passou a ser mais viável. Essas relações, por sua vez, formam redes que conquistam mais escala. Logo, o conjunto de agentes antes pequenos é capacitado para realizar atividades de maior impacto na realidade social em que se encontram.

Como propõe Latour (2016), a análise sociológica não deve ser simplificada, pois a simplificação da realidade, que é originalmente complexa, oferece uma compreensão distorcida da mesma. Quando políticas públicas adotam como referência uma análise distorcida, passam a ser incapazes de oferecer soluções eficazes. Aceitar a complexidade não é um esforço em vão, cujo intuito é apenas dificultar o estudo de políticas públicas. Pelo

contrário, incorporar a complexidade é uma tentativa de aprimorar os resultados conquistados pelas políticas públicas e outras atividades comprometidas em solucionar problemas sociais.

Nelson e Winter (1977), ao longo da tentativa de elaborar uma teoria da inovação, concluem que a incerteza é um elemento incontornável. Por esse motivo, teorias da inovação não devem buscar elaborar prescrições, mas sim princípios orientadores. A incerteza faz parte da complexidade, pois modifica a lógica de racionalidade pela qual os agentes se comportam e tomam decisões.

Ao mapear a configuração dos *stakeholders* envolvidos no PSBC não pretendemos oferecer um tutorial para outros projetos seguirem. O objetivo deste esforço é demonstrar como as relações em rede, a complexidade e a incerteza discutidas no Capítulo 1 estão presentes no estudo de caso. Além disso, também é possível identificar um princípio importante para o sucesso do PSBC: negociações de parcerias colaborativas. A ideia de rede sugere a existência de múltiplas e diversas conexões, mas, ao analisar o PSBC, o elevado nível de comprometimento delas é evidente.

Cada *stakeholder* decide participar do PSBC tendo em vista benefícios próprios, o que pode ser explicado pela Escola Racional ortodoxa. Entretanto, tais resultados somente podem ser alcançados por meio das parcerias. Negociar estratégias de cooperação reduz autonomia dos agentes envolvidos e aumenta as incertezas e complexidade das atividades. Dentro dessa nova configuração, os *stakeholders* não se comportam mais segundo a lógica racional. As novas conexões criam vínculos subjetivos (emotivos e sentimentais) entre os agentes e alteram o processo de tomada de decisões (novas estratégias, prioridades e objetivos). Colocando de outra forma, a rede supera o conjunto de polos conectados; ela própria é transformada em outro polo, que por sua vez estabelece novas conexões.

2.3.2 Instrumento institucional: OSCIP

A qualificação de OSCIP e esta é uma característica importante para realização de projetos pela instituição. Dentre as principais, destacamos: a possibilidade de receber financiamento público para realização de atividades; isenção de pagamento de Imposto de Renda; e possibilidade de doações realizadas por terceiros serem deduzidas no Imposto de Renda. Tanto a RSC como o Instituto Oca Brasil são agentes presentes no PSBC que possuem tal qualificação, isso reforça a importância dela para instituições sociais.

Assim como o princípio da parceria cooperativa orientou a realização do PSBC e pode ser aproveitado por projetos semelhantes, a qualificação como OSCIP é um instrumento

que amplia oportunidades para outros grupos da sociedade civil. Tal qualificação é regulamentada pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 (BRASIL, 1999) e representa ato vinculado, ou seja, cumprido os requisitos estabelecidos na lei, a Administração Pública não poderá indeferir o requerimento de qualificação. Isto é uma qualidade positiva, visto que reduz a influência de interesses políticos e/ou particulares neste processo.

A elaboração da mencionada norma jurídica estava inserida no contexto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, liderado pelo Governo de Fernando Henrique Cardoso - FHC. Essas mudanças tiveram como justificativa teórica a necessidade de maior proximidade entre as práticas de administração do setor privado na Administração Pública. Como inspiração para tais mudanças, resgatamos o pensamento de Woodrow Wilson (1887), presidente estadunidense entre 1913 e 1921: "A área da administração é uma área de negócios"¹² (WILSON, 1887, p. 209).

Os dirigentes do Governo Federal à época defendiam que as ações dos governos seriam mais rápidas, eficientes e transparentes depois das mudanças. Buscando ampliar a representatividade direta, criaram a figura das entidades paraestatais para facilitar o acesso de organizações da sociedade civil em conselhos e fóruns deliberativos. Entretanto, o modelo gerencial não está isento de críticas. Ana Paula Paes de Paula (2005) argumenta que os resultados econômicos positivos observados a princípio não foram sustentados no longo prazo, os serviços públicos permaneceram precários e as exigências excessivas para participação das entidades paraestatais excluí instituições menores.

Apesar das críticas serem razoáveis, é necessário reconhecer que a qualificação como OSCIP ou Organização Social - OS tem sido utilizada por grupos da sociedade civil de forma proveitosa. Assim como a RSC, outras instituições participantes do processo seletivo da Petrobras Ambiental em 2010 são OSCIPs. Essa qualificação não foi requisito essencial e outras instituições do terceiro setor em geral também participaram.

As duas principais qualificações existentes para entidades paraestatais são OSCIP e OS. Apesar de apresentarem várias semelhanças, diferem em aspectos significativos. A norma que regulamenta as OSs é a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 (BRASIL, 1998) e está inserida no mesmo contexto de reforma gerencial.

Diferentemente das OSCIPs, cuja qualificação é ato vinculado da Administração Pública, o processo das OS é ato discricionário, ou seja, está sujeito a avaliação de oportunidade e conveniência pelas autoridades públicas. O documento que formaliza o

¹² "The field of administration is a field of business" (texto original).

reconhecimento das OSs é um contrato de gestão, onde a entidade é responsabilizada por substituir a Administração Pública na prestação de algum dos serviços previstos no rol estabelecido na lei. Por sua vez, as OSCIP são reconhecidas por meio de termos de parceria e atuam em colaboração com a Administração Pública.

O rol de atividades previstos para qualificação como OSCIP é mais amplo do que o para OS e os requisitos são menores, assim como o nível de responsabilidade assumido por aquelas. Por este motivo, a qualificação como OSCIP é mais popular do que a como OS. Ambas são proibidas de distribuir lucros entre associados, possuem isenção do pagamento de imposto de renda e possibilidade de dedução nos impostos daqueles que colaboram como doadores. Esta medida, ao nosso ver, é extremamente positiva, uma vez que funciona como fomento e incentivo para cidadãos interessados, empresas e outras entidades sociais contribuir financeiramente com as atividades desenvolvidas por essas instituições.

Em sintonia com a ideia de rede, a estrutura da OSCIP também remete a combinação de elementos (agentes e instrumentos) e interações múltiplos e complexos. Em certa medida, envolve todos os macro setores sociais: sociedade civil, governo e mercado. Alguns possuem funções exclusivas, por exemplo, o governo é o único competente para regulamentar a formação das OSCIPs; por sua vez, a Sociedade Civil, na forma de entidade social sem fins lucrativos, é a única capaz de pleitear a qualificação de OSCIP, pois instituições vinculadas à corporações, sindicatos, fundações, órgãos públicos, entre outros não são elegíveis pela lei.

Ainda assim, todos os setores sociais podem apoiar as OSCIPs, seja por meio de recursos financeiros, humanos ou materiais. As atividades promovidas pelas OSCIPs promovem benefícios difusos, que alcançam mesmo os que não as apoiam. O nível em que beneficia diretamente diferentes grupos, é claro, difere, mas isso não invalida os resultados indiretos e abrangentes, que muitas vezes são difíceis de mensurar. Ainda assim é seguro afirmar que qualquer macro setor social possui incentivos para colaborar com as OSCIPs.

Resgatando a ideia de desenvolvimento apresentada por Schumpeter (1982), as OSCIPs são espaços adequados para o surgimento de ideias inovadoras endógenas, pois mobilizam agentes e recursos presentes no ambiente em que estão inseridos para gerar soluções aos problemas que afligem tal localidade. Podemos afirmar que as atividades desenvolvidas pela OSCIPs contém o “DNA” do contexto local e temporal em que atua. Por esse motivo, defendemos que tais atividades, por serem mais adequadas às realidades específicas dos problemas que enfrenta, possuem mais chances de serem eficientes. Em outras palavras, o que pode ser observado é uma abordagem ascendente (ou *bottom-up*) para gestão de projetos.

Como as OSCIPs são instituições a princípio permanentes, também são adequadas ao segundo caráter da inovação schumpeteriana: efemeridade. OSCIPs não surgem para desenvolver um único projeto, seja ele de duração continuada ou limitada. Pelo contrário, realizam projetos em ciclo: quando uns finalizam, outros tem início. Dessa forma, adquirem conhecimentos importantes ao longo do caminho, que são incorporados aos novos projetos. A rotatividade de projetos demanda o esforço continuado de buscar sempre novas estratégias e soluções, ou seja, de manter um processo de desenvolvimento inovador ativo.

Portanto, a qualificação como OSCIP para grupos da sociedade civil interessados em realizar projetos de desenvolvimento para comunidade local tem potencial para abrir novas oportunidades de financiamento e parcerias. A qualificação como OS, apesar de permitir maior suporte do governo, implica em menor autonomia de gestão pelos representantes da sociedade civil, por isso a modalidade de OSCIP parece-nos mais adequada. Juntamente com princípio de parcerias colaborativas entre *stakeholders*, a qualificação como OSCIP pode ser considerada parte do conjunto de habilidades e instrumentos disponíveis à sociedade civil organizada para promoção de atividades de desenvolvimento.

2.3.3 Responsabilidade Social Organizacional

No PSBC, o Estado está presente em duas frentes: Petrobras e Embrapa. Como visto no Tópico 2.3.1, apesar de ambas serem empresas estatais, atuam segundo lógicas distintas. As duas empresas são instituições públicas, ou seja, devem observância aos princípios constitucionais para a Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Formalmente, esses princípios buscam proteger o interesse público e evitar que os recursos públicos sejam gerenciados para atender interesses de particulares e pessoais das autoridades.

A atividade-fim desempenhada pela Embrapa seguem um objetivo social: pesquisas para inovação na agropecuária. O setor agrícola é estratégico para qualquer economia, pois é o responsável por abastecer uma parcela significativa da demanda de alimentos doméstica. A importância deste segmento, assim como a necessidade de políticas públicas orientadas para ele, foi objeto do tópico 2.2.

A Petrobras, por sua vez, explora atividade econômica na indústria energética, setor considerado estratégico para o desenvolvimento econômico nacional, mas possui um compromisso formalizado no estatuto com programas de Responsabilidade Social. Por esse

motivo a análise de sua atuação deve ser compreendida como integrantes do mercado, pois sua finalidade principal é entregar resultados financeiros positivos para os acionistas.

A importância dos programas de Responsabilidade Social dentro da estatal é significativa, o que pode ser explicado, em alguma medida, pelo fato da Administração Pública ser a maior acionista. Considerando que o interesse da Administração Pública deve ser orientado pelo interesse social, os benefícios financeiros decorrentes das atividades de exploração econômica devem ser convertidos para o benefício da sociedade. Entretanto, tal retorno social é difícil de ser percebido, pois ao contribuir para o desenvolvimento econômico, a Estatal ajuda o crescimento da indústria nacional, que por sua vez gera mais empregos e renda para população. Já os resultados programas de Responsabilidade Social são percebidos facilmente como de interesse coletivo.

Ultimamente, devido aos escândalos de corrupção associados à empresa, a confiança da sociedade na instituição foi abalada. Ainda assim, ao promover programas como o Petrobras Ambiental, a empresa oferece oportunidades de financiamento de projetos socioambientais relevantes para as localidades onde são implementados, a exemplo do PSBC. Tais projetos, por sua vez, possuem benefícios sociais diretos e mais fáceis de serem percebidos. A manutenção de programas institucionais dessa natureza segue aos princípios constitucionais destacados.

Sendo assim, podemos considerar que, apesar das naturezas diversificadas das instituições governamentais, todas devem atenção aos princípios constitucionais aplicados à Administração Pública. É certo que a realidade do funcionamento de tais instituições muitas vezes está distanciada do ideal previsto pela carta constitucional. Para isso existem órgãos de controle e auditoria internos e externos.

Existe uma política organizacional, formalmente instituída, que orienta o funcionamento ideal da Administração Pública em sintonia com o interesse social. Com as devidas adaptações necessárias, organizações cujo objetivo é promover projetos de desenvolvimento socioambiental podem replicar tais políticas para suas estruturas internas. A importância de uma cultura organizacional bem definida é frequentemente subestimada.

Necessidades administrativas mais urgentes, como controles financeiros, gestão de recursos humanos e atendimento ao cliente, consomem a maior parte do tempo e recursos das organizações. Ter clareza dos objetivos e propósitos que a organização persegue entre todos os agentes envolvidos nas atividades organizacionais contribui para maior sintonia entre os resultados alcançados, ou seja, para os objetivos estratégicos finais. Logo, elaborar uma política organizacional direcionada ao interesse público, assim como promover e

difundi-la no ambiente institucional é uma estratégia útil para organizações que desenvolvem projetos socioambientais.

Em termos de orientação para elaboração de uma política de Responsabilidade Organizacional, a série ISO 26000 oferece interessantes diretrizes iniciais. Elaborada em 2010 o mencionado documento pretende disseminar a importância de investimento na gestão sustentável e promoção de programas de Responsabilidade Social. O Brasil contribuiu significativamente na elaboração deste relatório através da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Apesar de críticas sobre a superficialidade e ausência de certificação da ISO 26000 (Hahn, 2012), ela pode ser útil para organizações interessadas em iniciar programas de Responsabilidade Social, ao oferecer um panorama geral de conceitos e princípios norteadores.

Dentre as práticas destacadas pela ISO 2600, destacam-se os sete princípios da responsabilidade social: *accountability*; transparência (publicidade); ética (moralidade); respeito aos interesses dos *stakeholders* (parcerias); respeito às leis domésticas (legalidade); respeito às condutas de comportamento internacionais; e respeito pelos direitos humanos (Hahn, 2012, p.7). Nota-se que alguns, mas não todos, princípios orientadores da Administração Pública também estão presentes na ISO 26000, direcionada às organizações de mercado. Ademais, cabe ressaltar que a importância estratégica das parcerias é mais uma vez confirmada por meio do quarto princípio elencado.

A formalização de uma política de Responsabilidade Social Organizacional, contribui para o enriquecimento da reputação institucional. Para empresas atuantes no mercado, níveis de desenvolvimento social e ambiental elevados contribuem para um melhor ambiente de negócios. Ou seja, além de motivações filantrópicas, ainda é possível encontrar razões financeiras para investimento em programas de Responsabilidade Social: melhor aceitação da marca; maiores níveis de renda aumenta consumo; práticas sustentáveis permitem a viabilidade econômica futura e oportunidades de expansão; entre outros. No caso das OSCIPs, a reputação é o principal capital, além de conferir maior credibilidade para a organização, as atividades de controle contribui para identificar deficiências a serem superadas e rotinas que passíveis de aperfeiçoamento. Isso favorece um compromisso constante com a manutenção, inovação e evolução da organização.

2.3.4 Estratégia gerencial ascendente (ou *bottom-up*)

Pierre Lascoumes e Patrick Le Galès (2012) trazem uma discussão relevante no campo de estudos de políticas públicas, tanto para as nações industrializadas como para as em desenvolvimento. Tal discussão é especialmente apropriada para analisar a política latino-americana em um contexto mais amplo. Os autores argumentam que políticas descendentes (*top-down*) não são eficientes pois são impostas pelo Estado indistintamente, sem consideração sobre as peculiaridades da localidade. Políticas inadequadas não alcançam resultados satisfatórios.

Alternativamente, Lascoumes e Le Galès (2012) propõem a adoção da estratégia ascendente (*bottom-up*) para elaboração de novas políticas. Essa estratégia requer a participação dos cidadãos nos debates públicos, identificando: quais são os principais problemas; ideias de solução desses problemas sugeridas pela população; o que pode ser feito pela própria comunidade; e onde e como a comunidade precisa da ajuda do governo.

As estratégias ascendentes para elaboração de políticas são uma alternativa para as ineficientes prescrições ortodoxas. Não estamos afirmando, de forma alguma, que a estratégia ascendente é perfeita. Entretanto, ela possui maior flexibilidade e adaptabilidade, o que abre espaço para debate e aperfeiçoamento. Demonstrem mais adequação aos desafios enfrentados pela sociedade em rede. Em outras palavras, é um ciclo consistente de debate, teste e avaliação. As lições aprendidas em uma experiência podem ser levadas em consideração pelos debates seguintes e assim por diante. É um esforço de descoberta e exploração que requer cooperação entre diferentes *stakeholders*.

Considerando a urgência de repensar políticas públicas, acreditamos ser extremamente relevante trazer exemplos de iniciativas de promoção de desenvolvimento econômico e socioambiental que utilizaram a estratégia ascendente. Ao identificar tais iniciativas, a análise sobre como Governos podem atuar dentro dessa nova lógica é mais fácil.

Para iniciativas como o PSBC, analisar tais descrições e avaliar o impacto e transformações promovidas por atividades semelhantes é um esforço necessário. Visando organizar o planejamento de atividades, identificar os recursos disponíveis e objetivos pretendidos é um requisito preliminar para avaliar criticamente a viabilidade do projeto. Da mesma forma, estar consciente dos riscos envolvidos e preparado para enfrentá-los, caso sejam concretizados é um diferencial que pode determinar o sucesso ou fracasso das atividades pretendidas.

Essa descrição também é útil para aprofundar os conhecimentos sobre estratégias ascendentes. Ainda possui o potencial de contribuir para o surgimento de outras iniciativas semelhantes. Logo, acreditamos que as técnicas utilizadas pelo *organizing* podem contribuir para pesquisas sobre a estratégia ascendente no estudo de políticas públicas. Em última análise, este trabalho constitui esforço para construir uma descrição sobre o PSBC, oferecendo contribuições tanto para organizações que desejam realizar iniciativas semelhantes, como para os estudos sobre políticas públicas.

Algumas das vantagens da estratégia ascendente em relação à descendente, identificadas ao longo deste estudo de caso, são:

1. **Instituições locais são melhor equipadas para identificar problemas locais:** os órgãos governamentais centrais, em especial os envolvidos no PSBC - Petrobras e Embrapa- não possuem estrutura nem recursos adequados para identificar problemas socioambientais locais, pois não atuam cotidianamente nestas comunidades nem com seus moradores. Por sua vez, instituições como a RSC estão familiarizadas com a realidade dessas localidades e com as dificuldades que as afligem. Por isso oportunidades de parceria, tanto de contribuições financeiras e/ou técnicas, entre associações da sociedade civil e órgãos públicos são interessantes, pois possibilitam que iniciativas adequadas à cada realidade floresçam. O problema central que o PSBC atende é a preservação do Cerrado. Esse ecossistema está sob grave ameaça de extinção e foi classificado como *hotspot* por organismos de grande credibilidade internacional, como o WWF e o *Critical Ecosystem Partnership Fund*. Uma das razões que motivou a própria fundação da RSC foi a preservação do Cerrado, o PSBC, portanto, é uma contribuição como proposta orgânica de minimização do problema, ou seja, desenvolvida por pessoas inseridas dentro da realidade social, afetada pelos efeitos do desafio a ser enfrentado;
2. **Especialização temática e expertise institucional (*know-how*):** organizações da sociedade civil normalmente possuem especialidade temática. Tem origem na associação de indivíduos com interesses e capacidades comuns. No estudo de caso em análise, a RSC surgiu a partir da formação de um grupo de especialistas em agroecologia, vinculados à Universidade de Brasília, para responder ao edital de projetos financiado pelo Fundo Nacional do Meio Ambiente em 2001. Depois da realização dessa atividade, foi institucionalizada em 2004 e obteve a qualificação

como OSCIP em 2005. Também existem órgãos públicos especializados, como a Embrapa, mas não em todas as áreas, visto a diversidade de temas e problemas que atingem as comunidades locais. Ainda assim, os órgãos públicos especializados atuam de forma a atender ao maior número de interessados possível, sendo inviável a familiaridade com cada realidade local, primeira vantagem listada;

3. **Atividades sob medida:** Considerando as duas vantagens das OSCIPs listadas acima, esperamos que as atividades planejadas por elas dentro dos projetos sejam pensadas especificamente para comunidade em que serão implementadas. Ou seja, são feitas sob medida, o oposto das prescrições genéricas propostas pelas políticas ortodoxas. Por essa razão, defendemos que a probabilidade de sucesso dos projetos desenvolvidos pelas OSCIPs são maiores do que aqueles desenvolvidos por órgãos públicos de maior escala (municipais, regionais e nacionais). Entretanto, apesar de possuírem tais vantagens, as OSCIPs possuem capacidade de autofinanciamento limitada e por isso a parceria com o Governo é muito importante. As atividades desenvolvidas pelo PSBC foram brevemente apresentadas quando analisamos as parcerias desenvolvidas no âmbito do projeto. O fato de terem sido realizadas por meio de parcerias com agentes locais reforça o caráter orgânico e personalizado das atividades para o contexto em que está inserido. Em suma, as atividades podem ser classificadas em dois grupos gerais: educação ambiental (conscientização e capacitação para produção de mudas e coleta de sementes); publicações informativas (divulgação de informações sobre o Cerrado, georreferenciamento de espécies, aproveitamento culinário de frutos e outras informações relacionadas à importância de preservação e riquezas inerentes do ecossistema).

2.4 CONCLUSÕES PARCIAIS

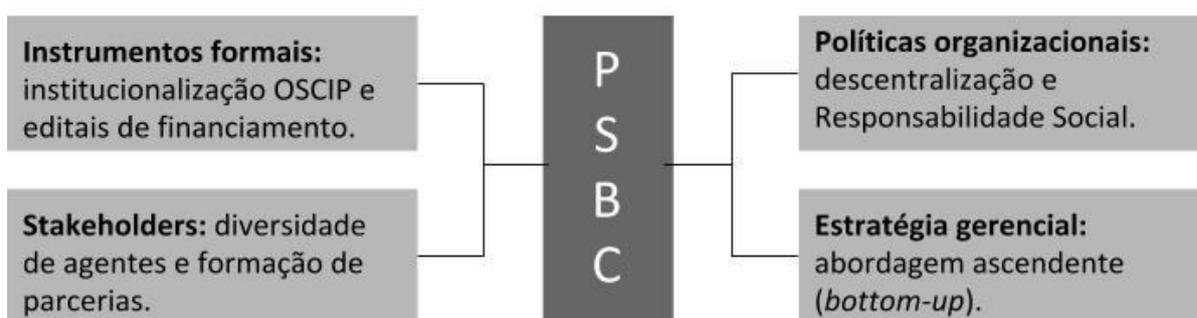
O PSBC foi planejado dentro de um ambiente e período específicos, para atender necessidades locais próprias da realidade em que estava inserido. Por esse motivo sua replicação não é recomendável. Entretanto, o PSBC utilizou instrumentos e recursos materiais e humanos para ser colocado em prática, esses elementos sim podem ser apropriados de forma original por outras organizações que desejam desenvolver iniciativas de desenvolvimento socioambiental semelhantes.

Este Capítulo buscou trazer uma descrição sobre os principais elementos que compuseram o PSBC: instrumentos formais; *stakeholders*; políticas organizacionais; e estratégia de gestão. É importante ressaltar que a inovação presente no PSBC consiste na configuração dos elementos, mas não na criação de novos. Portanto, ao descrever como tais elementos foram selecionados e apropriados pelo PSBC, acreditamos contribuir para inspiração de outras organizações que trabalham com atividades de desenvolvimento socioambiental. Como apresenta Schumpeter (1982), inovação e desenvolvimento é alocar recursos de formas inéditas para obter resultados mais satisfatórios.

Dessa forma, ao longo deste capítulo ressaltamos quatro elementos de destaque no PSBC, são eles: construção de redes de parcerias cooperativas entre *stakeholders*; institucionalização como OSCIP; adesão à políticas organizacionais da Administração Pública; e aplicação de estratégia gerencial ascendente.

Na figura a seguir, esses elementos são apresentados de forma ilustrativa. A combinação deles funciona como peças de um quebra-cabeça, cujo resultado é o próprio PSBC. Essas mesmas peças podem ser utilizadas por outras iniciativas para montar projetos com formatos diferentes. A reutilização desses elementos pode ser favorável para outras instituições, desde que as devidas adaptações à especificidade ambiental e temporal de cada atividade seja respeitada.

Figura 3 - Elementos destaque do PSBC



Fonte: figura elaborada pela autora desta pesquisa.

Todos os elementos destacados estão presentes no PSBC. Em relação aos princípios de Responsabilidade Social Organizacional, como trabalham regularmente com financiamento de projetos de interesse coletivo, é esperada dessas instituições práticas de boa governança, que fortalecem sua credibilidade. A incorporação desses princípios na política

organizacional das OSCIPs contribui para construção de uma reputação forte, que pode ser o diferencial em processos seletivos de projetos, como o Petrobras Ambiental.

Tais elementos são também estruturais e não operacionais. Ou seja, estabelecem orientações para institucionalização, gerenciamento, cultura organizacional e construção de relacionamentos. Essa estrutura, por ser genérica, é capaz de abrigar diferentes atividades. Os projetos desenvolvidos pelas OSCIPs são únicos e específicos, pois representam uma configuração inédita de instrumentos e agentes operacionais que lhe dão forma.

O objeto do capítulo seguinte são a análise dos instrumentos operacionais do PSBC e a apresentação dos resultados da pesquisa de campo. Apesar de serem informações particulares ao PSBC, servem para avaliar o impacto social das atividades desenvolvidas por ele. Dessa forma, fortalecem nosso argumento central: viabilidade de promover desenvolvimento socioambiental de forma descentralizada e local. Importante esclarecer que descentralização, para as finalidades desta pesquisa, não significa excluir a participação do governo. A ideia de localidade, por sua vez, não está relacionada a escala, mas sim a adequação cultural, geográfica e temporal das atividades para os espaços e realidades em que serão implementadas.

CAPÍTULO 3

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada para avaliar as premissas iniciais. Resgatando os objetivos gerais inicialmente propostos, esta seção, juntamente com o Capítulo 2, pretende definir os *stakeholders* (agentes e organizações), recursos (instrumentos) e métodos (práticas) presentes no PSBC, para tornar evidente as razões que motivaram sua escolha como exemplo de iniciativa inovadora na promoção do desenvolvimento socioambiental.

Além disso, pretende também apresentar os resultados do PSBC e avaliar as oportunidades existentes para promoção de projetos de desenvolvimento heterodoxos e descentralizados, mas que ainda assim contam com suporte da Administração Pública. Para cumprir estes propósitos, as entrevistas e questionários conduzidos com gestores, parceiros e beneficiários serão importante fonte de informações. Complementarmente, os editais, propostas, convênios, relatórios gerenciais e outros documentos aos quais o PSBC esteve submetido também serão revisados.

O capítulo será dividido em três partes. A primeira, mais breve, apresenta os dados obtidos a partir da revisão da documentação do PSBC. Com isso, fica claro ao leitor a escala da iniciativa em termos financeiros, geográficos e de pessoal. Esta seção também é importante para compreender os interesses da Petrobras na condução do Edital. A empresa foi convidada a participar dos questionários e entrevistas conduzidos para finalidade desta pesquisa, mas respondeu que todas as informações relevantes já estavam disponíveis nos documentos publicados.

Por sua vez, a segunda parte consiste na exposição dos resultados dos questionários e entrevistas. Oferece, portanto, informações mais significativas para a avaliação das premissas iniciais desta pesquisa. Ao final, assim como nos capítulos anteriores, as conclusões parciais serão discutidas na terceira e última parte.

3.1 DOCUMENTAÇÃO APLICADA AO PSBC

3.1.1 Editais e regulamentos do programa Petrobras Ambiental

O edital para seleção de projetos da Petrobras Ambiental (2010a), logo em seus primeiro parágrafos, define o tipo de instituição e o conteúdo dos projetos que seriam aceitos. Estabelece: “Será aceita a inscrição de projetos sob a responsabilidade de pessoa jurídica sem fins lucrativos com atuação no terceiro setor, tais como associações, fundações, organizações não-governamentais, OSCIPs e organizações sociais” (PETROBRAS, 2010, p. 3). Portanto, de início, é exigida a institucionalização dos interessados. Associações comunitárias sem registro, por exemplo, não tiveram acesso à seleção.

Este fator reforça a importância da qualificação das organizações da sociedade civil como integrantes do terceiro setor. No capítulo anterior a modalidade de OSCIP foi destacada como alternativa mais adequada para realização de projetos de desenvolvimento socioambiental. Acesso a financiamento público é difícil para as instituições formalizadas, como será evidenciado em seguida, mas para organizações informais é praticamente inexistente. Sem formalização os grupos da sociedade civil ficam limitados a doações dos próprios membros, o que inviabiliza realização de atividades mais complexas.

Os temas abrangidos pelo mencionado edital de seleção compreenderam: gestão de corpos hídricos superficiais e subterrâneos; recuperação e conservação de espécies e ambientes costeiros, marinhos e de água doce; e fixação de carbono e emissões evitadas com base na reconversão produtiva de áreas, recuperação de áreas degradadas e conservação de florestas e áreas naturais. Além das linhas gerais, todos os projetos foram exigidos a promover atividades de educação ambiental com foco no consumo consciente, eficiência energética e conservação de recursos naturais (PETROBRAS, 2010a).

A atividade-fim da Petrobras envolve extração e refinamento de petróleo para produção energética, que possui um impacto ambiental significativo. O petróleo não é uma fonte renovável de energia, mas o Brasil ainda possui reservas significativas desse recurso, que pode ser explorado e contribuir para geração de renda, crescimento econômico e desenvolvimento social do país. Como forma de minimizar o impacto ambiental decorrente das atividades, o financiamento de programas como o Petrobras Ambiental é uma alternativa. Além disso, abatimentos percentuais nas alíquotas de impostos garantidas pelas leis de fomento também são um incentivo para promoção de iniciativas como essa.

Uma das razões da exploração do petróleo ser monopolizada por uma empresa estatal no Brasil, controlada majoritariamente pelo Governo Federal, é o compromisso em utilizar os ganhos econômicos derivados dessa atividade para o interesse nacional comum. Infelizmente os recentes escândalos de corrupção envolvendo a Petrobras prejudicaram a confiança tanto da população como do mercado doméstico e internacional na empresa, o que tem gerado prejuízos impactantes. Tal crise gerou impacto, inclusive, na condução do Programa Petrobras Ambiental, que foi descontinuado entre 2016 e 2018, mas retomado a partir de 2019.

Em suma, a Petrobras possui dois grandes motivadores que justificam a execução do programa Petrobras Ambiental: responsabilidade social, em especial por se tratar de empresa estatal, que deve sempre ter o interesse nacional (social, ambiental e econômico) como guia; incentivos fiscais garantidos pelas leis de fomento. Ressaltamos que tais conclusões são resultado da revisão dos documentos publicados pela empresa, visto que nenhum representante pôde participar dos questionários e entrevistas conduzidos por essa pesquisa.

Ainda assim, como argumentado anteriormente, a promoção de iniciativas de responsabilidade social possui motivadores filantrópicos e econômicos. Os motivos filantrópicos são um fim em si mesmo: contribuir para melhora do problema identificado como central, que no caso do PSBC é a preservação do Cerrado e a disseminação de modelos de produção sustentável. Por sua vez, os motivos econômicos são menos evidentes. As mudanças socioeconômicas trazidas pela sociedade em rede apontam para uma crescente defesa de identidades e causas, que possuem impacto direto na decisão do consumidor. A sustentabilidade é uma das causas mais populares.

Igualmente, a degradação ambiental acumulada é um risco para viabilidade operacional futura de empresas exploradoras de recursos naturais, como a Petrobras. Portanto, ao identificar a degradação ambiental como risco econômico, programas de preservação e reflorestamento passam a ser parte do planejamento estratégico empresarial. Além dos motivadores de consciência, os programas de responsabilidade social podem ser instrumentos para um desafio maior, que no caso particular de estudo é a preservação dos insumos de produção, além de pesquisa e desenvolvimentos de outros recursos renováveis.

3.1.2 Documentos gerenciais e publicações da RSC para o PSBC

O PSBC esteve inserido no grupo de projetos para fixação de carbono e emissões evitadas com base na reconversão produtiva de áreas, recuperação de áreas degradadas e conservação de florestas e áreas naturais, com grande foco em atividades de educação ambiental, tanto para crianças como para adultos. Dentre as ações promovidas pelo projeto, existem atividades de: capacitação de grupos e comunidades estratégicas para cadeias produtivas; demarcação de áreas para coleta de sementes; e seleção, georreferenciamento e mapeamento de árvores matrizes (VIEIRA, 2015).

Dentre as diversas atividades de capacitação de grupos e comunidades estratégicas participaram Universitários (28%), Professores de educação básica (7%), Consultores e Assistentes Técnicos de Extensão Rural (45%), Coletores de Sementes (17%) e Analistas Ambientais (3%). A faixa etária dos participantes variou entre 18 a 30 anos (59%), 31 a 40 (14%), 41 a 50 (17%) e acima de 50 (10%) (VIEIRA, 2015). Cabe ressaltar que os Professores de educação básica foram capacitados para ministrar aulas de educação ambiental para seus alunos no ambiente escolar, o que amplia a abrangência e continuidade da divulgação do conteúdo produzido e organizado pela RSC. Esse conteúdo também foi publicado em formato de cartilhas, manuais e guias, que estão disponibilizados gratuitamente para *download* no endereço eletrônico da RSC (www.rsc.org.br).

Dentre as ações de educação ambiental, as realizadas em parceria com a Escola da Natureza e a capacitação de professores para educação ambiental no Centro de Ensino Especial 01 de Santa Maria-DF são destaque. A pessoa representante da Escola da Natureza à época do PSBC foi uma das participantes no questionário aplicado aos parceiros do PSBC. As questões apresentadas constam nos Apêndices I.A e I.D e seus resultados consolidados serão apresentados oportunamente.

A Escola da Natureza, localizada no Parque da Cidade Dona Sarah Kubitschek, recebe semanalmente vários alunos da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal e realiza atividades de reciclagem, plantio e estudos sobre a água e o Cerrado. Portanto, esta instituição estabelece parcerias diretas com os centros educacionais da cidade para promover a educação ambiental de crianças. O PSBC atuou em conjunto com o Centro de Ensino Especial 01 de Santa Maria e a Escola da Natureza para expandir o potencial dessa parceria, incluindo a capacitação de professores para educação ambiental além do trabalho direto com as crianças, já desenvolvido pela Escola da Natureza de forma regular (SOUZA *et al*, 2015, p. 65).

Figura 4 - Escola da Natureza



Fonte: paisagem fotografada pela autora desta pesquisa.

A demarcação de áreas para coleta de sementes e a seleção, georreferenciamento e mapeamento de árvores matrizes foram elaborados estudos técnicos, cujos resultados também foram publicados e disponibilizados para consulta *online* gratuita. Esse trabalho complementa as demais ações, uma vez que fornece informações importantes para aplicação prática dos conhecimentos ensinados. Da mesma forma, contribui para a evolução dos estudos sobre as espécies e atual situação de conservação do bioma cerrado no âmbito acadêmico, servindo, inclusive, de insumo para fomentar debates de projetos e políticas públicas ambientais.

Como exemplos dessas atividades, podemos destacar a publicação do Guia do Observador de Árvores: tronco, copa e folha (JÚNIOR *et al*, 2014), disponível para consulta gratuita *online*, e a demarcação de áreas de coleta de sementes no Parque Florestal em Sinop-MT, que identificou coordenadas de árvores matrizes de 21 espécies (VIEIRA, 2015). Essas atividades, por demandarem um conhecimento técnico-operacional maior, contou com o apoio de técnicos da Embrapa, tendo em vista o contrato de cooperação firmado com a RSC, e professores de várias universidades públicas, em especial a UnB. Especialista sobre Cerrado, colaborador(a) da Embrapa à época, também participou do questionário aplicados aos parceiros por meio eletrônico (Apêndices I.A e I.E).

Figura 5 - Mapeamento de árvores-matrizes Sinop-MT

| Área de Coleta de Sementes 74 - Secretaria de Meio Ambiente | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|--------------|----------------------|------------------|-------------|---------|
| Parque Florestal - Sinop/MT | | | | | | | |
| Data: 24/07/2014 | | | | | | | |
| Fitofisionomia: Floresta Ombrófila Densa | | | | | | | |
| Matriz | Espécie | Código | CAS/CAP (cm) | Altura comercial (m) | Altura total (m) | Coordenadas | |
| | | | | | | X | Y |
| 1 | <i>Schefflera morototoni</i> | E138 | 58 | 10 | 12 | 663581 | 8691303 |
| 2 | <i>Mabea fistulifera</i> | E285 | 95 | 4 | 12 | 663582 | 8691300 |
| 3 | <i>Mabea fistulifera</i> | E285 | 73,2 | 4 | 12 | 663576 | 8691302 |
| 4 | <i>Parkia multijuga</i> | E304 | 116,5 | 11 | 8 | 663574 | 8691276 |
| 5 | <i>Mabea fistulifera</i> | E285 | 100,5+93,6 | | 15 | 663572 | 8691277 |
| 6 | <i>Miconia burchellii</i> | E44 | 30,6 | 6 | 9 | 663544 | 8691294 |
| 7 | <i>Nectandra cissiflora</i> | E265 | 63,3 | 8 | 13 | 663552 | 8691299 |
| 8 | <i>Toulicia guianensis</i> | E305 | 21,5 | | 8 | 663542 | 8691299 |
| 9 | <i>Astrocaryum aculeatum</i> | E262 | 46,2 | | 15 | 663537 | 8691299 |
| 10 | <i>Qualea paraensis</i> | E267 | 119,2 | 25 | 29 | 663529 | 8691308 |
| 11 | <i>Schefflera morototoni</i> | E138 | 76 | 10 | 16 | 663526 | 8691306 |
| 12 | <i>Qualea paraensis</i> | E267 | 119,3 | 22 | 27 | 663523 | 8691300 |
| 13 | <i>Croton palanostigma</i> | E280 | 75,2 | 3 | 11 | 663519 | 8691304 |
| 14 | <i>Diploptropis purpurea</i> | E306 | 155 | 15 | 19 | 663517 | 8691297 |
| 15 | <i>Nectandra cissiflora</i> | E265 | 96,2 | 15 | 17 | 663524 | 8691300 |
| 16 | <i>Schefflera morototoni</i> | E138 | 51 | 20 | 23 | 663512 | 8691293 |
| 17 | <i>Mabea fistulifera</i> | E285 | 100 | 8 | 13 | 663489 | 8691280 |
| 18 | <i>Parkia pendula</i> | E271 | 328 | 15 | 19 | 663473 | 8691292 |
| 19 | <i>Anacardium giganteum</i> | E307 | 166 | 8 | 17 | 663464 | 8691264 |
| 20 | <i>Parkia pendula</i> | E271 | 303 | 25 | 27 | 663473 | 8691241 |
| 21 | <i>Aspidosperma discolor</i> | E258 | 225 | 8 | 17 | 663485 | 8691234 |

Fonte: Vieira, 2015, slide 12.

Por sua vez, as atividades de capacitação de grupos e comunidades estratégicas nas cadeias produtivas compreenderam a realização de *workshops* realizados em parceria com instituições do terceiro setor e direcionadas para as comunidades locais. Os cursos realizados em parceria com a Oca Brasil, em Alto Paraíso-GO são ilustrativos dessas atividades. Aqui, mais uma vez, a RSC não atuou de forma unilateral, consolidando uma parceria com uma instituição local.

Quatro alunos desses cursos participaram do questionário (Apêndice I.D). Além disso, representante do Instituto Oca Brasil, que integra a instituição desde antes da realização do PSBC até a data da pesquisa, também participou do questionário aplicado aos parceiros de forma eletrônica (Apêndices I.A e I.E) e recebeu a autora desta pesquisa em visita à sede do Instituto Oca Brasil em Alto Paraíso-GO, onde foram ministrados os cursos.

Para realização dos *workshops* (temas: coleta e manejo de sementes; produção de mudas; identificação de árvores nativas do cerrado; e seleção e marcação de matrizes) foi construída, com recursos do PSBC, uma sala de aula no espaço do Instituto Oca Brasil, que até hoje continua sendo utilizado para realização de eventos e cursos pela instituição. Cada *workshop* teve a duração de 3 a 4 dias inteiros (8h) de atividades e contou com a participação

de 27 a 37 alunos por curso, ao longo do segundo semestre de 2013, segundo relatório de atividades (PROJETO SEMEANDO O BIOMA CERRADO, 2013).

Figura 6 - Sala de aula do Instituto Oca Brasil



Fonte: paisagem fotografada pela autora desta pesquisa.

Figura 7 - Viveiro do Instituto Oca Brasil



Fonte: paisagens fotografadas pela autora desta pesquisa.

O interesse de participantes para os cursos foi maior do que as vagas disponibilizadas, segundo informações fornecidas pela pessoa representante do Instituto Oca Brasil no dia 24 de abril de 2019, na sua sede, em Alto Paraíso-GO. Este parceiro foi responsável por fazer a

seleção dos alunos, por meio de uma análise de quais candidatos teriam maior potencial de aproveitamento e aplicação do conteúdo ministrado.

A partir da realização dos *workshops* e por iniciativa dos próprios participantes, surgiu a uma associação dos coletores de sementes de Alto Paraíso-GO, a entidade sem fins lucrativos Cerrado de Pé, que tem por finalidade:

“A geração de trabalho de ampliação de renda para as comunidades extrativistas da Chapada dos Veadeiros através da adequação de mão de obra qualificada em serviços de coletas de sementes nativas da chapada, artesanato, culinária, processamento de polpas de frutas nativas, trabalhos manuais, produtos regionais, produção de mudas nativas, produção de doces e geleias, produção de farinhas e extratos/óleos vegetais e outros afins” (CERRADO DE PÉ, 2017, p. 1).

Chama atenção que, em todas as atividades realizadas pelo PSBC, a RSC estabeleceu parcerias com instituições parceiras. Tais instituições possuíam maior familiaridade com a comunidade e amplo conhecimento técnico para realizar as iniciativas propostas. Portanto, afirmamos com alguma segurança que a manutenção de uma rede de contatos diversificada entre entidades do terceiro setor é um esforço que favorece o sucesso de projetos de desenvolvimento socioambientais.

Mais do que *stakeholders*, a importância de buscar, cultivar e manter relacionamento cooperativos entre os agentes públicos, organizações de mercado e instituições do terceiro setor resta clara. Por meio do PSBC, a RSC atuou como articulador de agentes da sociedade civil em prol da preservação e recuperação do ecossistema Cerrado. Como contava com uma formalização institucional e organizacional.

Tabela 1 - Atividades e parcerias do PSBC

| Tipo de Atividade | Instituições Parceiras |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacitação de grupos e comunidades estratégicas para cadeias produtivas e Educação Ambiental . | Escola da Natureza, Centro de Ensino Especial n.º 01 de Santa Maria, Instituto Oca Brasil e outros. |
| Demarcação de áreas para coleta de sementes; seleção, georreferenciamento e mapeamento de árvores matrizes e estudos técnicos . | EMBRAPA Cerrado e universidades públicas. |

Fonte: tabela elaborada pela autora desta pesquisa.

Além das atividades, as publicações realizadas pela RSC no âmbito do PSBC também são parte importante dos resultados finais. Tais obras contribuem para que os conhecimentos consolidados pelo PSBC continuem sendo utilizados mesmo depois da finalização do projeto. Além disso, uma das publicações “Educando pelas Trilhas do Cerrado” (SOUZA *et all*,

2015), é destinada à preparação de educadores ambientais, oferecendo opções metodológicas e exemplos de atividades para estudantes da educação básica.

Como resultados consolidados entre 2011 e 2015, o PSBC:

“[...] trabalhou na conscientização de 2386 crianças e jovens, em 18 escolas urbanas e rurais, do ensino infantil e fundamental com a mobilização de 284 professores, visando a educação ambiental no contexto da conservação de recursos naturais. Também promoveu 5 Oficinas de Educação Ambiental para 234 Professores, realizou 3 Cursos de Educação Ambiental para Comunidades Rurais com participação de 89 produtores e realizou 2 Encontros de Educadores Ambientais com 272 participantes. Participação em Congressos Nacionais e Internacionais com 7 trabalhos publicados, sendo que no XXIII Congresso Pan-americano de Semilhas o trabalho apresentado foi avaliado e contemplado com Prêmio de 2º melhor trabalho científico do evento” (REDE SEMENTES DO CERRADO, 2015).

Segundo o último relatório de atividades encaminhado pela RSC à Petrobras, quando questionado sobre as principais lições aprendidas no decorrer da gestão do PSBC, temos o seguinte relato:

“O maior feito no êxito dos resultados alcançados no Projeto foi trabalhar em **parcerias** envolvendo principalmente entidades que deram suporte técnico científico, como a Embrapa, a Universidade Federal de Goiás, a Universidade de Brasília, o Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do DF. Durante a fase I e II foram produzidas e distribuídas 15 Cartilhas Técnicas para dar suporte aos Cursos e 7 Manuais Técnicos. Quanto às atividades de Educação Ambiental a excelência dos resultados deve ser creditada também as parcerias com a Escola da natureza, Universidade de Brasília e Associação Amigos das Florestas (publicamos três livros sobre Educação Ambiental para Alunos e Professores). O Processo de comprovação de **contrapartida e imagem** foi muito bem conduzido graças a empresa de comunicação (AP2C Serviços Empresariais) que foi contratada pelo projeto para desenvolver os trabalhos de comunicação. O relacionamento com a Petrobras foi excelente” (RSC, 2015b, p. 7, grifos nossos).

Por meio deste relato a importância estratégica das parcerias é mais uma vez reafirmada. Além disso, o interesse da Petrobras na promoção de imagem institucional como financiadora de tais iniciativas é percebido. Esse interesse deve ser somado àqueles anteriormente identificados por meio da revisão dos editais publicados pelo Programa Petrobras Ambiental anteriormente.

Além das parcerias, o projeto contou com o auxílio de prestadores de serviços especializados na promoção de suas atividades. Tais contratos somente foram possíveis devido a disponibilidade de recursos financeiros. Isso não se aplica para a negociações de parcerias, que podem ser negociadas de forma autônoma pelas instituições, como exemplo do contrato de cooperação estabelecido entre a Embrapa e a RSC, que é anterior ao PSBC.

A partir da revisão da documentação aplicada ao PSBC, constatamos que a instituição formal como OSCIP e o papel estratégico de parcerias são aspectos relevantes para condução

de projetos de desenvolvimento socioambiental de forma ascendente, reforçando as proposições realizadas na discussão do Capítulo 2.

3.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Como forma de levantar dados e informações relevantes para os fins desta pesquisa, foram realizadas cinco entrevistas: duas com o Dr. Rozalvo; duas com a diretoria da RSC; e uma com a administração do Instituto Oca Brasil. As primeiras entrevistas com Dr. Rozalvo e RSC foram realizadas ainda em 2018, as demais em 2019. Além disso, foram aplicados questionários de forma eletrônica com representante da Escola da Natureza à época, especialista da EMBRAPA sobre o Cerrado, representante do Instituto Oca Brasil e quatro participantes dos *workshops* realizados pelo PSBC na cidade de Alto Paraíso-GO, em 2013. O roteiro de todas as entrevistas e os questionários aplicados estão disponíveis no Apêndice I.

3.2.1 Resultado dos questionário aplicado aos *stakeholders*

As questões apresentadas a seguir foram respondidas por cinco participantes: Gestor(a) do PSBC, atual Presidente da RSC, representante da Escola da Natureza à época do PSBC, Especialista da Embrapa sobre o Cerrado e representante do Instituto Oca Brasil. O questionário contou com sete questões objetivas e cinco perguntas de livre resposta. Todas as questões estão disponíveis para consulta no Apêndice I.A, da forma com que foi apresentada aos participantes. O questionário foi aplicado de forma eletrônica, com o auxílio da ferramenta *Google Forms*, para maioria dos participantes. Excepcionalmente, as pessoas que responderam pela gerência do PSBC e presidência da RSC participaram do questionário durante o encontro para realização das entrevistas. Por esse motivo, as questões de livre resposta foram melhor discutidas com estes dois *stakeholders*.

Sobre a primeira questão “**Considerando as atividades realizadas em parceria com o PSBC, como você as classifica?**”, todos os participantes do questionário consideraram que os esforços foram favoráveis. Quatro dos cinco participantes consideraram que os resultados das atividades foram superados positivamente. Apenas um os classificou como satisfatórios. Ainda assim, nenhum participante considerou que os resultados foram frustrados ou parcialmente positivos. Em vista disso, consideramos que as parcerias estabelecidas no

âmbito do projeto favoreceram todos os participantes, pois três dos cinco que responderam esta pesquisa eram representantes de outra instituição que não a RSC.

Mais um vez fica evidenciado o potencial de parcerias colaborativas no âmbito de projetos de desenvolvimento socioambiental. Tanto como estratégia para o desenvolvimento de projetos e atividades como para o acúmulo de conhecimentos, experiências e colaboradores, a construção de uma rede de parcerias parece ser benéfica para instituições do terceiro setor. Em regra, por serem organizações que especializadas em uma temática específica, quando realizam projetos maiores e multitemáticos podem enfrentar dificuldades. Igualmente, como a dificuldade de financiamento dessas instituições é limitada, unir esforços em campanhas de maior abrangência e com maior repercussão aumentam as chances de atrair patrocínio, pois amplia a divulgação da imagem dessas empresas.

Logo, concluímos que as chances de sucesso de projetos de desenvolvimento socioambiental são maiores naquelas iniciativas que contam com uma rede de parcerias colaborativas. É evidente que tais parcerias envolvem deveres e obrigações e é necessário cautela na seleção de parceiros. As redes de contatos dos colaboradores individuais das instituições do terceiro setor são, na maior parte dos casos analisados no âmbito do PSBC, a principal fonte de tais parcerias. Além disso, eventos setoriais de promoção de *networking* também são uma alternativa para construção de corporações institucionais.

Na questão **“Dentre as atividades realizadas qual (quais) foi (foram) aquela(s) de maior importância para o interesse particular ou institucional que você representava? O que mais motivou a instituição a aderir o PSBC?”** os participantes puderam selecionar mais de uma alternativa. As opções oferecidas são resultado da consolidação, em grupos temáticos, das atividades desenvolvidas pelo PSBC. São elas:

1. Educação Ambiental das comunidades locais direcionadas para crianças, jovens e/ou adultos;
2. Estudos dendrológicos: identificação e mapeamento de espécies vegetativas;
3. Publicação de cartilhas instrutivas para o público geral: produção de mudas, coleta e manejo, embalagens, receitas culinárias, entre outros;
4. Capacitação da população local para coleta de sementes e produção de mudas: geração de renda para comunidade local;
5. Reflorestamento da localidade e/ou conservação do meio ambiente;

6. Elaboração de manuais técnicos para público específico: roteiro de educação ambiental, viveiros e produção de mudas, restauração do cerrado e produção de sementes; e
7. Outro.

Todos os cinco participantes selecionaram a “educação ambiental das comunidades locais, direcionadas para crianças, jovens e/ou adultos” como uma das atividades de maior importância para o interesse das instituições que representavam. Em segundo lugar, quatro participantes elegeram a “capacitação da população local para coleta de sementes e produção de mudas: geração de renda para comunidade local” como uma atividade significativa.

As “publicação de cartilhas instrutivas para o público geral” e “elaboração de manuais técnicos para público específico” foram selecionadas por três dos cinco parceiros. Finalmente, “estudos dendrológico” e “outros” foram opções selecionadas por apenas um dos parceiros envolvidos nas atividades do PSBC que responderam ao questionário. A Petrobras não participou deste questionário, mas fica evidente a preocupação e o interesse da empresa com a promoção de educação ambiental, que deveria estar presente em todos as três áreas de projetos recebidos, e a publicação de material para promoção da imagem institucional, como aponta o relatório de resultados na seção de contrapartidas.

“Reflorestamento da localidade e/ou conservação do meio ambiente” não foi escolhida como principal atividade por nenhum participante. Entretanto, acreditamos que trata-se de um objetivo mais abrangente, presente indiretamente em todas as atividades elencadas. O principal objetivo da educação ambiental é fortalecer a consciência dos alunos para necessidade de adotar práticas e rotinas menos agressivas ao meio ambiente, contribuindo, assim, para sua preservação. Da mesma forma, a produção sustentável de mudas nativas é fundamental para reverter os efeitos do desmatamento e reflorestar locais impactados. Portanto, apesar de não terem sido objeto central de nenhuma atividade do PSBC, o reflorestamento e conservação do meio ambiente podem ser observados em outras atividades.

Além de oferecer um panorama sobre as atividades desenvolvidas no escopo do PSBC, a segunda questão buscou identificar as razões pelas quais os *stakeholders* envolvidos no PSBC aceitaram aderir às atividades, além do sentimento de solidariedade, filantropia e responsabilidade social, que normalmente motivam esses esforços. Dessa forma, buscamos demonstrar que existem ganhos particulares e institucionais que podem ser alcançados por meio de projetos de desenvolvimento socioambiental, mesmo que o objetivo primário seja de interesse comum e social.

Em resposta a questão **“Qual maior barreira para disseminação de projetos semelhantes ao PSBC?”** dois dos cinco participantes indicaram a opção “financiamento público ou privado”. Os outros três selecionaram, cada um, “insuficiência de políticas e ações públicas direcionadas a motivação e suporte a iniciativas de origem de Organizações da Sociedade Civil”, “capacidade limitada de mobilização das Organizações da Sociedade Civil” e “burocracia excessiva para acesso a recursos públicos e parcerias com instituições governamentais”. As opções: “disponibilização e interesse de pessoal técnico interessado”; “capacitação gerencial de pessoal engajado com temas de desenvolvimento socioambiental”; e “outro” não foram escolhidas por nenhum participante.

A partir desses resultados, concluímos que existe uma insatisfação com a quantidade e a qualidade do apoio do Governo aos projetos de desenvolvimento liderados pelo terceiro setor. Os resultados alcançados pelo PSBC e o elevado nível de satisfação dos *stakeholders* envolvidos comprovam a capacidade técnica e institucional do terceiro setor em liderar projetos dessa natureza. Entretanto, carecem de recursos, visto que ao atender o interesse comum e social o propósito não é obter ganhos financeiros, mas sim melhorar a qualidade de vida de uma comunidade em diferentes aspectos (educação, saúde, meio ambiente, lazer, cultura, entre outros).

Não apenas a quantidade de recursos é insatisfatória, como a modalidade com que os recursos são disponibilizados também. A carência de políticas, programas e ações públicas destinadas ao terceiro setor para atender problemas sociais e o excesso de formalidades e procedimentos burocráticos para liberação desses recursos desestimula as instituições o terceiro setor a empreender projetos como o PSBC. Sabemos da inviabilidade do Estado atender diretamente todas as carências sociais, seria necessário uma estrutura muito maior e impossível de ser financiada pelo contribuinte para que isso fosse factível. Portanto, políticas públicas que tenham como objetivo a consolidação de parcerias colaborativas com entidades do terceiro setor e de incentivos fiscais para empresas investirem em programas de responsabilidade social é uma alternativa à prestação direta de assistência social.

Em seguida, foi apresentada a questão **“Qual a importância das parcerias (financeiras e/ou técnicas) entre Organizações Sociais e instituições públicas?”**. Como já reforçado mais de uma vez ao longo desta pesquisa, todos os cinco participantes do questionário concordam sobre a essencialidade das parcerias para o desenvolvimento de projetos de desenvolvimento socioambiental, ao selecionarem a opção “Essenciais. Sem Organizações Sociais e instituições públicas projetos como o PSBC não seriam exequíveis”.

Nenhuma das demais opções foram selecionadas: “Importantes, mas substituíveis. Parcerias são necessárias, mas não necessariamente entre Organizações Sociais e instituições públicas” e “Secundárias. Parcerias ajudam a realização de projetos, mas esses podem ser executados de forma autônoma”.

A ideia de sociedade em rede trazida ao longo do Capítulo 1 é coerente com os resultados desta questão. Da mesma forma que os avanços nas tecnologias de informação ampliaram a capacidade de mobilização de indivíduos frente a um objetivo comum, também possibilitaram a entidades sociais novas formas de relacionamento. É evidente a noção de responsabilidade compartilhada, uma vez que projetos como o PSBC dependem da iniciativa de Organizações da Sociedade Civil. Entretanto, apesar de compartilhada, a participação, mesmo que indireta, de instituições públicas é valorizada por todos parceiros entrevistados. Ou seja, mesmo que compartilhada, a responsabilidade em promover o desenvolvimento socioambiental é de titularidade da Administração Pública. Ao dividi-la não se torna menos obrigada a entregar resultados satisfatórios para sociedade nem em defender sempre o interesse coletivo.

A estratégia de rede como modelo de organização institucional e de consolidação de parcerias e projetos vem sendo popularizada. No lugar de um agente centralizador e superior em hierarquia direcionando unidades menores e subordinadas como agir, as redes são alternativas em que unidades autônomas e menores são articuladas para realizar ações de maior escala, impossíveis de conquistar sozinhas. Neste novo contexto, agentes centralizadores e maior em escala perdem poder e influência para associações em rede de agentes difusos e menores.

Em conjunto, a organização em rede e a estratégia ascendente de gestão permitem novas configurações de *stakeholders* como a observada no PSBC. Essa nova modalidade é uma alternativa possível às políticas públicas ortodoxas, que tem perdido credibilidade nos últimos 50 anos. Financiar, incentivar e gerir parcerias parece ser uma forma de promover políticas públicas melhores e com mais chances de sucesso do que a atuação tradicional de assistência diretamente realizada pelo Estado.

A questão **“A mobilização de colaboradores voluntários para projetos de desenvolvimento socioambiental é satisfatória? As pessoas interessadas possuem capacitação técnica e gerencial prévias”** teve como objetivo identificar a aderência social às instituições parceiras do PSBC. Além das parcerias, a mobilização de pessoas capacitadas para atuarem em iniciativas como o PSBC também é um elemento central. Dois dos cinco

participantes acreditam que “sim, a mobilização de colaboradores qualificados para projetos de desenvolvimento socioambiental é satisfatória”, outros dois concordam parcialmente com essa afirmativa e escolheram a opção “em partes, a mobilização de pessoas interessadas é satisfatória, mas enfrenta dificuldades na capacitação destas para atuarem em projetos de desenvolvimento socioambiental”. Portanto, quatro dos cinco participantes mostram-se otimistas em relação a capacidade de mobilização social das Organizações da Sociedade Civil.

Em contraste, um participante demonstra pessimismo e optou pela alternativa “não, a mobilização de colaboradores enfrenta dificuldades em encontrar pessoas interessadas, independente da capacitação”. Para superar essa dificuldade são necessárias estratégias de capacitação e de incentivos à novos colaboradores. As duas próximas questões abordam esse tema. A opção parcialmente pessimista: “Em partes, a mobilização de pessoas interessadas é satisfatória, mas enfrenta dificuldades na capacitação destas para atuarem em projetos de desenvolvimento socioambiental” não foi selecionada por nenhum participante.

Esses resultados permitem concluir que existe espaço para ampliar a aderência social à Organizações da Sociedade Civil comprometidas com projetos de desenvolvimento socioambiental. Investir esforços para pensar estratégias de captação de associados e campanhas de arrecadação de recursos são atividades-meio, de gestão institucional, as quais podem oferecer oportunidades de crescimento para essas organizações. Observa-se também que a partir da obtenção de recursos financeiros, a mobilização de colaboradores especializados é facilitada, uma vez que existe oferta suficiente de tais serviços no mercado. As limitações orçamentárias dessas organizações, sem fins lucrativos, fazem do trabalho voluntário elemento de essencial para sobrevivência.

Quando questionados sobre **“De quem é a responsabilidade pela capacitação técnica e gerencial dos colaboradores e participantes?”** as respostas majoritárias dividem-se entre “das instituições públicas de fomento, que devem oferecer oportunidades para pessoas interessadas capacitarem-se de forma a contribuir com tais projetos” e “das Organizações Sociais que recebem pessoas interessadas em contribuir com seus projetos”. Apenas um participante acredita que tal responsabilidade é “das instituições patrocinadoras dos projetos, que devem oferecer treinamento para os selecionados, de forma a garantir o sucesso do investimento”. Curioso destacar que nenhum participante escolheu a opção: “dos próprios indivíduos, que devem buscar participar e colaborar com projetos que sejam compatíveis com suas qualificações”, ou seja, inexistente a ideia de que colaboradores

voluntários possuem a responsabilidade de serem previamente capacitados. Ou seja, concluímos que os voluntários apenas devem demonstrar interesse em contribuir com a causa defendida pela instituição.

É interessante apontar que as instituições do terceiro setor estão moderadamente dispostas a assumirem a responsabilidade de capacitação. A gerência do PSBC e a presidência da RSC, na oportunidade de entrevista presencial, não hesitaram em atribuir a responsabilidade de capacitação para a instituição gestora do projeto, da qual faziam parte, ou seja, a própria RSC.

As instituições públicas possuem o dever de oferecer acesso à educação básica a todos os cidadãos, isso é indiscutível. Essa base facilita o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades técnicas, necessárias aos colaboradores de projetos de desenvolvimento socioambiental. Entretanto, a depender do nível de especialização requerido, encontrar colaboradores disponíveis e já capacitados é mais difícil do que mobilizar novos colaboradores, ainda que não especializados no campo de atuação desejado.

Logo, considerando que existe a consciência dos representantes da RSC da necessidade de realizar a capacitação dos colaboradores mobilizados pela organização, considerando, ainda, que a mobilização de pessoas já capacitadas é mais difícil e a quantidade de interessados ainda é insatisfatória, concluímos que a melhor alternativa para superar a carência de qualificação dos colaboradores seja realizada pelas próprias instituições do terceiro setor.

A última questão foi **“Qual(is) incentivo a instituição que você representava à época do PSBC oferecia para seus colaboradores/ mantenedores/ participantes?”** Os participantes puderam escolher mais de uma opção como resposta, dentre as seguintes:

1. Clube de vantagens de consumo: parcerias com empresas relacionadas à temática da instituição (nenhum participante optou por essa alternativa);

2. Produção de conteúdo e informações relevantes: publicações, boletins, informativos (três participantes optaram por essa alternativa);

3. Possibilidade de colaborar com projetos de desenvolvimento socioambientais, tendo em vista a realização pessoal dos colaboradores: responsabilidade social (três participantes optaram por essa alternativa);

4. Redes de contato com pessoas da mesma área, incentivo na realização de parcerias e oferta de oportunidades profissionais e educacionais (quatro participantes optaram por essa alternativa);

5. Patrocínio para projetos e atividades relacionadas à área de atuação da instituição (nenhum participante optou por essa alternativa).

Sobre as contrapartidas oferecidas pelas sociedade civil organizada como forma de atrair novos colaboradores os participantes tiveram a oportunidade selecionar mais de uma alternativa. Todas as alternativas selecionadas por eles tem relação com possibilidades de aquisição de novos conhecimentos e habilidades (acesso à publicações e possibilidades de colaboração) e estabelecimento de novos relacionamentos no âmbito profissional e acadêmico.

Como forma de atrair mais pessoas interessadas em colaborar, novas contrapartidas, como clube de vantagens com empresas patrocinadoras ou apoiadoras pode ser um atrativo adicional. Mais uma vez é destacado o potencial de negociações de parcerias colaborativas entre agentes dos diversos setores sociais: mercado, governo e sociedade civil.

Nas questões de livre resposta os aspectos tratados pelas questões objetivas foram reafirmados, em especial: a deficiência e descontinuidade de financiamento público para projetos como o PSBC; a falta de agilidade e barreiras decorrentes do excesso de burocracia; e a importância de ter a participação da comunidade nas atividades, de forma a entregar resultados efetivos, que tenham valor real para o ambiente e as pessoas das localidades em que são desenvolvidos.

3.2.2 Resultado dos questionários aplicados aos beneficiários

Quatro participantes dos *workshops* oferecidos pelo PSBC em parceria com o Instituto Oca Brasil responderam ao questionário elaborado, disponível no Apêndice I.D. O total dos participantes dos *workshops* foi de, aproximadamente, 20 pessoas. Foram organizados a partir de temáticas incrementais, ou seja, foram selecionados alunos que pudessem participar de todos ou da maioria dos *workshops*. A lista de participantes com informações de contato (telefone e *e-mail*) foi disponibilizada pelo Instituto Oca Brasil. Encaminhamos convite de participação para todos integrantes dessa lista, mas apenas quatro (20% do total) responderam.

Acerca do contexto socioeconômico dos alunos, a partir da amostra de participantes que participaram do questionário, observa-se que 75% foram homens, 25% mulheres; metade deles possuíam entre 25 a 35 anos na época do curso e a outra metade mais de 35; também, metade deles eram prestadores de serviços autônomos e a outra metade professores ou pesquisadores; o núcleo familiar de 75% deles era formado por até 3 pessoas e de 25%, até

5. A partir desses dados, podemos concluir que o público-alvo dos *workshops*, diferentemente das atividades de educação ambiental direcionada à comunidade local geral, eram pessoas com potencial para ingresso ou aperfeiçoamento em carreiras relacionadas à agroecologia.

Verificamos que as atividades de educação ambiental possuíam objetivo de conscientização, especialmente de crianças, e foram realizadas em parcerias com centros de ensino básico e instituições especializadas, como o Centro de Ensino Especial n.º 1 de Santa Maria e a Escola da Natureza, do Parque da Cidade. Por sua vez, os *workshops* buscaram a capacitação de profissionais já interessados pela área da agroecologia. Tendo em vista a necessidade de colaboradores para projetos semelhantes ao PSBC e a carência de especialização técnica, essas atividades possuem uma importância estratégica para sustentabilidade e proliferação de projetos de desenvolvimento socioambiental.

Na questão “**Qual era sua prioridade à época do curso?**” três participantes optaram pela opção “qualificação profissional e educação”, um pela “outro”. As demais opções restaram sem nenhuma escolha: “aumento da renda familiar”; “mudar-se para centro urbano maior”; “abrir empreendimento próprio”; e “adquirir propriedade rural”.

Em sintonia com o objetivo de capacitação profissional seguido pelo PSBC e Instituto Oca, também os participantes dos *workshops* tinham como prioridade o aprendizado profissional e teórico. Como resultado dessas atividades e a interação entre pessoas interessadas no estudo do bioma Cerrado, surgiu a associação Cerrado de Pé, cujo atual presidente foi um dos participantes dos *workshops* a responder o questionário. Portanto, essa associação segue promovendo atividades na comunidade e pode ser considerada uma consequência do PSBC.

Em seguida, foi apresentada a questão “**Qual necessidade mais urgente na sua comunidade local?**”. Posteriormente à aplicação dos questionários, verificou-se que a forma com que esta questão foi elaborada comprometeu a compreensão dos participantes, inicialmente desejada por ela. Tendo em vista que o PSBC teve como objetivo principal de suas atividades a preservação e conservação do Cerrado, buscava-se averiguar se a área de atuação do PSBC possuía relevância para comunidade local. Dois dos quatro participantes optaram pela alternativa “outros”; um pela “maior acesso à educação básica e superior” e outro pela alternativa “maior oferta de empregos”.

De forma indireta, a capacitação oferecida pelos *workshops* atende a demanda de maior educação, uma vez que ofereceu qualificação técnica reconhecida através de certificado pelo Instituto Oca Brasil e pela RSC, instituições especializadas no ecossistema Cerrado. Ainda assim, verifica-se que, apesar de atender objetivos institucionais da RSC, do Instituto Oca Brasil e profissionais dos participantes os *workshops*, eles não responderam as necessidades mais urgentes da localidade segundo os participantes.

Tendo em vista que os objetivos dos *workshops* não respondem às prioridades sociais da comunidade local, a maior parte dos participantes acredita que a responsabilidade em atender tais urgências é do governo, mas não das associações e instituições do terceiro setor, como apontam as respostas à questão **“Qual agente é responsável por atender essas necessidades?”**. Dois participantes escolheram a opção “Governos: Municípios, Estados e União”; um, “Própria comunidade”; e outro “Associações e Organizações Sociais: ONGs e outros”. As opções “Empresas da região” e “Outro agente” não foram selecionadas por nenhum participante

Apenas a minoria atribui essa tarefa a comunidade local e às organizações da sociedade civil. Esse resultado é coerente com as respostas da questão anterior, uma vez que os participantes entendem que o terceiro setor não deve ser cobrado em atender necessidades sociais mais urgentes, mas sim outras relacionadas à sua área de especialização. É notável, também, que a ideia de Responsabilidade Social Corporativa não é difundida na comunidade, mas existe interesse de mobilização social, pois na classificação das opções a própria comunidade está acima das empresas da região.

Essa constatação reforça o aspecto da especialidade temática (*tailor-made*) indicado no Capítulo 2 sobre as características dos projetos e políticas de desenvolvimento ascendentes. O financiamento público à iniciativas deste tipo não exige as instituições públicas de oferecerem, de forma direta, serviços públicos básicos como saúde, educação, segurança e combate à fome e miséria. Portanto, dentro de um mesmo programa de governo podem coexistir políticas descendentes (ou diretas e ortodoxas) para áreas de serviços essenciais e políticas ascendentes (ou indiretas e heterodoxas) para setores e temas específicos que possuem impacto social significativo.

A relevância da capacitação técnica oferecida pelos *workshops* para os participantes é observada nos resultados da questão: **“Qual seu maior desafio profissional?”**. Nessa oportunidade, dois participantes optaram por “Crescimento dentro da carreira atual: melhores

oportunidades e especializações”; um pela opção “Empreendedorismo: serviços, comércio e produção agrícola, industrial ou artesanal”; e outro pela opção “Outro”. A opção “Formação Educacional: iniciar ou alterar profissão” não foi selecionada por nenhum participante.

Reforçamos aqui, mais uma vez, o objetivo das atividades realizadas pelo PSBC em parceria com o Instituto Oca, uma vez que a maioria dos participantes indicam o crescimento dentro da carreira como principal desafio, para o qual o PSBC ofereceu soluções adequadas.

Quando questionados sobre “**Qual habilidade/ conhecimento adquiriu nas atividades realizadas pela Oca Brasil em parceria com o Projeto Semeando o Bioma Cerrado?**”, os participantes puderam optar por mais de uma opção. Notamos que a habilidade mais destacada, com três seleções, foi: “Coleta de sementes e produção de mudas”, que é o principal trabalho desenvolvido pelo Instituto Oca regularmente. Em seguida, com duas seleções cada, estão as opções “Educação e preservação ambiental” e “Identificação e mapeamento de espécies para georreferenciamento”. Nenhum participante optou pelo “Aproveitamento culinário das polpas dos frutos”, tema de uma das cartilhas publicadas pela RSC dentro do PSBC.

Noções de educação ambiental e georreferenciamento são conteúdos de especialidade dos representantes da RSCS, da UnB e da EMBRAPA. A integração de vários parceiros no mesmo projeto permitiu a entrega de conteúdos que, se promovidos individualmente por cada instituição, não teriam sido tão abrangentes. Apesar de ser um projeto de duração limitada, para enfrentar um desafio que é permanente, o desenvolvimento socioambiental e a preservação do Cerrado, a herança de conhecimento que o PSBC deixou, tanto para os participantes dos *workshops* como em publicações institucionais ainda podem ser utilizados para produzir mudanças positivas.

A questão “**Participar dessas atividades ajudou você de alguma forma?**” permite concluir que todos os participantes ficaram satisfeitos com a participação nos *workshops*. Três selecionaram a opção “Satisfatório, obtive o conhecimento e as informações que esperava”; e um, “Muito, a experiência do curso superou suas expectativas”. As opções “Não, ter participado das atividades não foi proveitoso” e “Pouco, mas tinha expectativas maiores em relação aos cursos” não foram selecionadas por nenhum participante.

O elevado nível de satisfação dos participantes com as atividades desenvolvidas está em sintonia com a avaliação dos parceiros, apresentada anteriormente. A partir desses resultados é possível observar que todos os agentes envolvidos no PSBC tiveram uma

experiência positiva. A Petrobras não participou das pesquisas, mas o fato de ter convidado a RSC a submeter proposta de prorrogação do PSBC para segunda fase indica que a empresa também ficou satisfeita com os resultados observados.

A questão **“Os conhecimentos e informações adquirido no(s) cursos teve impacto na suas atividades cotidianas?”** teve resultados inconclusivos, visto que as quatro opções (não, o conhecimento não foi aplicado em nenhuma atividade após o curso; em partes, o aprendizado foi útil para desenvolver algumas atividades; sim, o aprendizado foi útil para desenvolver atividades com mais eficiência; sim o aprendizado foi inovador, aprendeu a realizar novas atividades) obtiveram, cada uma, um voto, por esse motivo seus resultados não serão discutidos.

O potencial dos resultados do PSBC continuarem produzindo efeitos positivos mesmo depois de seu término pode ser observado nas respostas a questão: **“Atualmente você ainda utiliza o aprendizado adquirido no(s) curso(s)?”**. Dois participantes responderam “Sim, frequentemente”; um, “Sim, mas com pouca frequência”; e outro, “Não”.

Apesar do resultado da questão sobre a utilidade cotidiana do conhecimento aprendido no curso ter sido inconclusivo, quando questionados sobre sua utilidade geral, três dos quatro participantes declararam aproveitar ainda hoje (em diferentes níveis) as habilidades desenvolvidas ao longo dos *workshops*. Esse resultado, somado aos depoimentos que serão posteriormente relatados, permite concluir que o impacto dos cursos nas carreiras e formação acadêmica dos participantes foi positivo e que o conteúdo ministrado foi relevante.

Ainda sobre a herança e efeitos decorrentes e continuados do PBC para a comunidade de forma geral, além das contribuições para o crescimento profissional dos alunos, a expressiva maioria dos participantes das atividades consideram que o impacto social do PSBC na comunidade também foi positivo quando responderam a questão **“Na sua opinião, o Projeto Semeando o Bioma Cerrado foi bom para comunidade?”**. Três participantes optaram por “Teve efeitos positivos durante e após as atividades. As mudanças trazidas por ele continuaram a beneficiar a comunidade”; um, “Teve efeito positivo durante as atividades, após o término não teve mais impacto”. A opção “Não teve nenhum efeito positivo” não foi selecionada por nenhum participante.

A Associação Cerrado de Pé, existente e atuante ainda hoje na cidade de Alto Paraíso - GO, surgiu como consequência de iniciativas trazidas pelo PSBC, essa conclusão é reforçada. O PSBC contribuiu para o surgimento de uma rede local de coletores de sementes e produtores de mudas de espécies típicas do cerrado. Essas atividades, mais do que contribuir para a preservação do bioma, geram renda para famílias da região, enfatizando o caráter socioambiental do PSBC.

Ao final do questionário, foi disponibilizado um campo de livre resposta para os participantes compartilharem com maior detalhe sua **experiência ao participar dos workshops**. Dos quatro participantes, três ofereceram comentários positivos sobre as atividades. As respostas estão transcritas na tabela a seguir.

Tabela 2 - Resultados da pesquisa de campo

| Comentários dos beneficiários sobre os <i>workshops</i> | |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participante 1 | Além de todo o conhecimento técnico passado durante o curso, o Projeto Semeando o Bioma Cerrado foi uma vivência inovadora, que uniu Agricultores Familiares, Guias de Turismo, Artesãos, Extrativistas entre outros, nos despertou uma paixão e deixou um legado vivo dessa experiência. Alguns dos participantes encontraram na Coleta de Sementes a sua principal fonte de renda, como aconteceu com integrantes da Associação de Coletores de Sementes Cerrado de Pé, que hoje são os maiores engajados nessa causa aqui na Chapada dos Veadeiros. No meu caso, especificamente, abriu portas para aprofundar meu conhecimento sobre o Cerrado, onde já utilizei para trabalhos com Agroflorestas, feiras de trocas de sementes, experimentos em Agroecologia, no trabalho de Guia em Ecoturismo etc. Depois me direcionou para a graduação em Biologia (no ano seguinte ao curso) pela Universidade Federal do Tocantins - UFT, e agora em 2019 (8 anos depois) acabo de concluir o Mestrado em Recursos Naturais do Cerrado, pela Universidade Estadual de Goiás - UEG. O Projeto Semeando o Bioma Cerrado foi meu alicerce técnico/científico dessa jornada e continuo engajado na conservação desse Bioma e na disseminação do conhecimento relacionado ao Cerrado. Me tornei inclusive Brigadista Florestal Voluntário, compondo uma das Brigadas Voluntárias da Chapada dos Veadeiros e colaborando na proteção do Cerrado. Serei eternamente grato à Rede de Sementes do Cerrado, à Oca Brasil e todos os participantes e colaboradores do projeto. |
| Participante 2 | A realização dos cursos foi muito importante para todos os envolvidos nas ações de conservação ambiental da região bem como para trazer conhecimentos sobre os procedimentos de mercado de sementes, no entanto, na época não houve impacto significativo na geração de renda de alguns atores sociais que participaram ativamente dos cursos, tendo em vista que ainda não havia legislação pertinente e adequada à essa demanda de mercado. Alguns fatos isolados de comercialização de mudas e beneficiamento de sementes ocorreram por parte de alguns dos envolvidos nas formações do projeto Semeando o Bioma Cerrado, entretanto não houve a disposição dos mesmos de organizar a formalização desse ramo de negócio junto à Rede de Sementes do Cerrado. Recentemente, surgiu na cidade de Alto Paraíso à Associação Cerrado de Pé (representada por Claudomiro) por motivação conjunta do ICMBio (projeto de Restauração no PNCV, na figura do Alexandre) e Rede de Sementes do Cerrado que atualmente planta e colhe os frutos talvez gerados do impacto daquele projeto Semeando o Bioma Cerrado, não sei bem ao certo se há uma influência direta, mas é de se considerar e pesquisar os registros e |

| | |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | documentos de ambos os projetos. Acredito que esse relato seja apenas uma perspectiva resumida do todo. Espero ter colaborado de forma positiva para a pesquisa. |
| Participante 3 | Boa parte da população atendida pelo curso hj expõe produtos de agricultura familiar e artesanato em feiras que funcionam 4 vezes na semana. Acredito que a participação nessa formação foi um grande estímulo para que eles seguissem o caminho que estão hj seguindo. |
| Participante 4 | Não respondeu |

Fonte: tabela elaborada pela autora desta pesquisa com dados resultantes da pesquisa de campo.

Por meio da leitura desses relatos é possível perceber que, de forma geral, as atividades foram bem recebidas. Entretanto, para alguns deles o impacto foi mais significativo e apresentou novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Apesar da pequena escala do PSBC, ao analisar os resultados da pesquisa de campo, fica evidente que os resultados foram positivos e duradouros. Mesmo sendo realizado de forma descentralizada, foi um projeto de desenvolvimento socioambiental bem-sucedido e confirma a possibilidade de desenvolver políticas públicas de forma inovadora.

3.2.3 Entrevista com Gestor do PSBC

No dia 11 de abril foi realizada entrevista com a pessoa quem liderou as atividades e gestão do PSBC, seguindo o roteiro e o questionário disponíveis no Apêndice I. Ao longo da conversa, mais de uma vez foi ressaltada a importância das parcerias para realização das atividades do PSBC. O(a) entrevistado(a) reconhece que sem as parcerias não conseguiria realizar as atividades do projeto. Não apenas a disponibilização de pessoal qualificado, mas a disponibilização da infraestrutura das instituições parceiras para realização das atividades foi essencial para o PSBC.

Ao longo das duas fases do PSBC, a RSC organizou encontro de instituições de produção de mudas e coletas de sementes encontradas ao longo das região Centro-Oeste para troca de experiências e construção de novos relacionamentos e parcerias. Essas atividades estavam previstas nos objetivos específicos do PSBC apresentado à Petrobras. Integrar as pessoas envolvidas com o mesmo objetivo de preservação do Cerrado é uma das razões que justificam a existência da RSC.

Ainda, a pessoa entrevistada relata que conheceu a RSC por meio de colega da Embrapa, que na época era a Presidente da instituição. Desde 2010, quando obteve aposentadoria na Embrapa, ingressou na RSC para elaboração e coordenação do PSBC. Ainda hoje permanece associado à RSC, mas não participou de nenhum outro projeto além

do PSBC. Na perspectiva do gestor, as atividades de capacitação técnica e de educação ambiental foi o maior mérito do PSBC.

Quando questionado(a) sobre quais as competências e conhecimentos são importantes para liderar e promover projetos de desenvolvimento socioambiental, respondeu:

“Tem que ter competência técnica e também esse comprometimento pessoal. Se não tiver esse comprometimento pessoal de liderança da equipe e também essa articulação com as parcerias, ela não pode ser delegada, ela tem que ser conduzida pelo coordenador e pela direção da instituição, no caso a Rede Sementes do Cerrado” (Gerência do PSBC. 11 abr. 2019. Entrevista concedida à autora desta pesquisa).

O PSBC foi o primeiro que estabeleceu parcerias e atividades em conjunto com outros projetos do mesmo Edital lançado pela Petrobras. Nesse sentido, destacamos a publicação “Aproveitamento culinário dos frutos do Cerrado”, realizada em conjunto com o Projeto Verde Vida, em Goianésia-GO, e o Pé de Cerrado, em Ceres-GO. Apesar da semelhança de nomenclatura, é importante ressaltar que a Associação Cerrado de Pé, que surgiu como consequência dos *workshops* em Alto Paraíso-GO, não se confunde com o projeto Pé de Cerrado.

A motivação da pessoa entrevistada para ingressar na RSC foi a elaboração e participação no PSBC. Na época, o gestor estava próximo de sua aposentadoria na Embrapa e em alguns momentos da entrevista é possível perceber que buscava novos desafios. Fica evidente, também, sua dedicação pessoal na carreira e um enorme interesse pela área da agronomia. O forte engajamento com projeto, perceptível com mais intensidade nos representantes das instituições da sociedade civil do que nas organizações públicas e comerciais contatadas, aparenta ser resultado da paixão pela área de atuação.

Na gestão e condução de projetos de desenvolvimento socioambiental, o compromisso com os resultados e as causas perseguidas é peça-chave para o sucesso dos esforços. Por meio dos documentos revisados e pesquisa de campo realizadas é possível reparar que as Organizações Sociais são mais dedicadas do que instituições centrais e oficiais. A resposta padronizada oferecida pela Petrobras e a indisponibilidade de um contato mais aprofundado é sintomático disso. O contato com os colaboradores da Embrapa que participaram do PSBC somente foi possível através dos dados de contato fornecidos pela RSC e pela gerência do PSBC. Quando contatados diretamente pelo endereço eletrônico oficial, a empresa também encaminhou uma resposta padronizada.

A divulgação dos resultados dos projetos patrocinados pelo Programa Petrobras Ambiental é de responsabilidade de cada organização financiada. Configura como um dos

requisitos de contrapartida no edital. Deveria existir um esforço maior por meio das instituições financiadoras em divulgar tais iniciativas. Isso seria positivo para atração de novos projetos candidatos e replicação do programa por outras empresas, além de contribuir para o fortalecimento da reputação da empresa, que atualmente tem enfrentado grave crise de imagem e credibilidade.

3.2.4 Entrevista com a RSC

No dia 28 de março de 2019 foi realizada nova visita à RSC, desta vez acompanhada pela Presidência para o biênio 2019-2020. Nesta oportunidade, além do questionário objetivo, foram colocadas as questões do roteiro da entrevista disponível no Apêndice I. Nesta oportunidade a Presidência informou que a RSC surgiu para realizar um projeto financiado pelo Fundo Nacional do Meio Ambiente em 2001. Depois da conclusão desse projeto a instituição foi mantida e obteve a classificação de OSCIP em 2005.

A RSC financia sua operacionalização cotidiana com recursos decorrentes da comercialização de publicações institucionais e de sementes para semeadura direta. A realização de projetos depende de financiamento específico, público ou privado. A maior parte dos projetos realizados até o momento da entrevista foram patrocinados com recursos públicos, escolhido por meio de edital de seleção pública, como foi o caso do PSBC. Entretanto, atualmente a RSC recebe recursos do *Critical Ecosystem Partnership Fund*, que tem como objetivo a preservação de biomas ameaçados pelas mudanças climáticas, dos quais o Cerrado é parte, como aponta reconhecidas agências internacionais, como o *World Wildlife Fund* (WWF, 2015).

Quando questionada sobre a principal dificuldade enfrentada para realização de projetos de desenvolvimento socioambiental, a Presidência apontou a escassez de financiamento como fator principal. Na visão da pessoa entrevistada, políticas públicas de fomento e de patrocínio direto são insuficientes. A mobilização de pessoas e capacitação dos colaboradores são atividades que o(a) entrevistado(a) entende ser de responsabilidade da RSC, mas que apenas é factível quando existe recursos financeiros, visto que o interesse de doações e trabalho voluntário é baixo.

Dentre as principais heranças que o PSBC deixou para a RSC foram destacados:

“Muitas publicações foram feitas em parcerias com outras instituições e isso gerou um contato entre a gente, que é mantido até hoje [...] Esse vínculo não se desfez, continua [...] Existem alguns trabalhos técnicos que foram feitos também, como marcação de matrizes, que eu considero como verdadeiros patrimônios que a Rede

ficou, são 117 áreas de coleta de sementes que foram marcadas, que estão georreferenciadas, que são indicadas nos mapas, então eu considero isso um patrimônio que esse projeto deixou [...]” (Presidência da RSC. 28 mar. 2019. Entrevista concedida à autora desta pesquisa).

Muitas parcerias desenvolvidas ao longo do PSBC foram mantidas pela RSC, em especial com o Instituto Oca e com a Associação Cerrado de Pé. Ainda hoje a RSC ministra cursos em parceria com o Instituto Oca, nos moldes dos *workshops* realizados pelo PSBC, utilizando, inclusive, parte das publicações resultantes do projeto. O contrato de colaboração com a Embrapa teve prazo finalizado e não foi mais renovado até o momento.

Apesar da parceria institucional com a Embrapa ter sido encerrada, o contato com o(a) colaborador(a) que participou das atividades do PSBC, ainda é mantido. Fica evidente que a rede de contatos profissionais e acadêmicos dos membros é a principal fonte atual para mobilização de colaboradores e novos membros em potencial. Grande parte dos membros atuais são funcionários, ativos ou aposentados, da UnB e da Embrapa.

Atualmente a RSC contratou um serviço de consultoria para aperfeiçoar a capacidade gerencial da instituição e aumentar a adesão de novos membros. Com isso, o objetivo é preparar melhor a RSC para receber financiamentos públicos e internacionais. Ao longo da entrevista, percebemos que grande parte dos membros originários permanecem vinculados à instituição, mas a mobilização de novos membros e colaboradores está muito vinculada aos projetos especificamente, e não de forma continuada com a RSC.

3.2.5 Entrevista com o Instituto Oca Brasil

No dia 24 de abril de 2019 foi realizada uma visita às instalações do Instituto Oca Brasil, em Alto Paraíso - GO. A entrevista seguiu o roteiro disponível para consulta no Apêndice I. O Instituto Oca Brasil foi fundado em 1997 e tem como foco a promoção de cursos sobre saúde, educação e meio ambiente por meio de técnicas e conhecimentos da área de agroecologia. Parte da renda da instituição é decorrente do viveiro comercial mantido pela instituição, alguns cursos são oferecidos para sociedade e custeados pelos próprios participantes e os projetos são financiados por meio de patrocínio de empresas, fundos públicos e editais de seleção de projetos.

A pessoa fundadora do Instituto Oca Brasil é empresária atuante na cidade de São Paulo e possui interesse de disseminação das técnicas de agrofloresta como técnica de plantio sustentável, que preserva o meio ambiente ao mesmo tempo em que permite a exploração

comercial de cultivos. A rede de contatos profissional do(a) Presidente com outros empresários paulistas é uma importante fonte de patrocínio para os projetos do Instituto Oca Brasil. Uma das preocupações da instituição é oferecer oportunidades para a população nativa gerar renda e não emigrar para centros urbanos, deixando as terras à disposição para utilização não sustentável.

Nesse sentido, a entrevistada afirma o seguinte:

“O desenvolvimento sustentável ajuda o pequeno, né? O menor, que não tem condições até de desmatar, as vezes não tem gado, as vezes não tem dinheiro nenhum. Não tem dinheiro para investir. Mantém o Cerrado em pé e ele consegue dar uso de sustentabilidade para região e para ele e para família dele, fixando as pessoas aqui, né? O que acontece é que as pessoas acabam saindo, indo para cidade atrás de oportunidades se não tiver esse esforço. A agroecologia defende isso: a fixação do pequeno agricultor no campo. Ele pode ter uma pequena propriedade e ser produtivo, sem desmatar e dar sustentabilidade produzindo” (Representante do Instituto Oca Brasil. 24 abr. 2019. Entrevista concedida à autora desta pesquisa).

Diferentemente da RSC, o Instituto Oca Brasil recebe mais recursos privados, decorrentes de doações de particulares, do que recursos públicos. Além disso, mantém uma fonte regular de renda por meio da realização de cursos e manutenção do viveiro comercial. Entretanto, uma das grandes preocupações da instituição é a preservação do Cerrado, como fica evidente neste trecho da entrevista:

“O Cerrado é o bioma que mais sofre pressão. Porque a Amazônia tem toda aquela proteção e muitos olhos para Amazônia. O Cerrado ficou muito tempo esquecido e muito marginalizado [...] a gente sabe que é o berço das águas brasileiras, os principais rios do Brasil nascem no Cerrado. Então é super importante, né? A gente sabe que quando você retira a vegetação do Cerrado a água não abastece o lençol freático [...] Por isso a importância do Cerrado, das raízes profundas, tem um papel ecológico [...] Só que o Cerrado sofre muita pressão do agronegócio [...] eles vão aonde que está mais frágil com a legislação para poder pressionar” (Representante do Instituto Oca Brasil. 24 abr. 2019. Entrevista concedida à autora desta pesquisa).

A importância do instituto para a comunidade local vai além da preservação ambiental. Além das atividades acima mencionadas, o instituto recebe alunos da rede pública para realização de atividades lúdicas e reforço escolar, visto que a deficiência de recursos das escolas. Também oferece apoio e conhecimento técnico para agricultores da região. Durante a visita à cidade de Alto Paraíso-GO, em conversas informais com comerciantes locais, a grande maioria confessa conhecer ou ter participado das atividades do Instituto Oca Brasil.

Logo, percebemos que o protagonismo da Sociedade Civil Organizada em municípios menores e comunidades do interior é maior do que nos grandes centros urbanos. As políticas públicas de assistência social e de desenvolvimento que chegam nessas localidades são insuficientes e pouco adequadas. Em Alto Paraíso – GO, percebemos que a população nativa,

que não possui recursos para investir na exploração do turismo, possui poucas oportunidades para gerar renda. Essa lacuna é em partes preenchida pela atuação do terceiro setor, mas não exime a responsabilidade do Poder Público de oferecer de serviços públicos básicos satisfatórios.

3.3 CONCLUSÕES PARCIAIS

A partir dos resultados da pesquisa de campo é possível afirmar que no PSBC as parcerias colaborativas com instituições do terceiro setor e órgãos públicos foi essencial para o desenvolvimento das atividades. Deprendemos que a construção e manutenção de tais parcerias é um recurso estratégico importante para instituições que desejam realizar projetos socioambientais. Devido à característica das Organizações Sociais serem, em grande parte, de pequena escala, redes de cooperação institucionais permitem aumentar a escala e o impacto dos projetos liderados pela sociedade civil.

Além disso, a deficiência de patrocínios, sejam públicos ou privados, está recorrentemente mencionada como um dos principais entraves para disseminação de tais projetos. Percebemos que a abordagem de projetos de desenvolvimento socioambiental trazida pelas instituições do terceiro setor são mais adequadas às necessidades de cada localidade, por adotarem uma estratégia ascendente (*bottom-up*). Entretanto, esse fator não exime a responsabilidade do Poder Público em entregar soluções para os problemas que atingem tais comunidades. Portanto, o financiamento direto de projetos e a manutenção de políticas de incentivo e fomento à iniciativas de responsabilidade social são medidas com potencial de ajudar na disseminação projetos como o PSBC.

Outro fator que chama atenção é o nível elevado de comprometimento dos representantes das instituições entrevistadas com os objetivos do PSBC e com a causa das organizações que representam. Nas instituições públicas contatadas diretamente, Petrobras e Embrapa, essa receptividade não ficou evidente. Esse é outro diferencial de projetos liderados pela Sociedade Civil Organizada e que possui grande impacto no sucesso das atividades promovidas.

Por fim, é satisfatório constatar que os participantes da comunidade local diretamente beneficiada pelos *workshops* realizados pelo PSBC reconhecem a importância dessas atividades e declaram terem ficado satisfeitos com os cursos. Aqui cabe ressaltar que apenas os beneficiários das atividades realizadas em parceria com o Instituto Oca Brasil foram contatados. Os beneficiários das atividades de educação ambiental, de grande relevância para

o PSBC, eram majoritariamente crianças na época dos cursos e seus dados de contatos não puderam ser divulgados. Entretanto, os representantes das instituições parceiras, como a Escola da Natureza e o técnico da Embrapa atuante à época reconheceram a qualidade dos resultados alcançados.

Os dados da pesquisa de campo permitem fortalecer os argumentos a favor da estratégia ascendente destacados anteriormente, que são: maior habilidade para identificar problemas locais; maior conhecimento técnico especializado sobre o campo de atuação (*know-how*); e atividades desenvolvidas sob medida para cada localidade, em parceria com instituições locais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer dos três capítulos que compõem esta pesquisa, buscamos alcançar os objetivos apresentados na Introdução. Tendo em vista a conclusão dos trabalhos de estudo, revisão bibliográfica e da pesquisa de campo, realizada na forma de questionários e entrevistas, esperamos ter cumpridos tais objetivos de forma satisfatória. Existem dois grupos de objetivos, os gerais e os específicos. Os primeiros pretendem alimentar os debates sobre o desafio de formular novas políticas públicas para sociedade em rede. Os segundos, inspirar agentes e reunir ensinamentos e conhecimentos importantes, a partir do estudo de caso do PSBC, para elaboração de políticas e projetos ascendentes, considerados por este trabalho como mais adequados ao desenvolvimento socioambiental.

Os objetivos gerais e seus resultados consolidados foram:

1. Identificar práticas de gestão inovadora para projetos de desenvolvimento a partir do estudo de caso sobre o PSBC: estratégia ascendente, onde a liderança para execução de atividades é delegada para agentes locais, originais do ambiente e afetados pelo problema social a ser enfrentado;

2. Analisar como as organizações de diferentes natureza (*stakeholders*) associaram-se dentro do escopo do PSBC, no ambiente de uma sociedade em rede: Responsabilidade Compartilhada, políticas públicas de fomento e execução de projetos por meio de parcerias entre *stakeholders* de diferentes naturezas (Governo, sociedade civil e mercado).

Ao longo do Capítulo 1, foi possível constatar que existem duas características principais que explicam a ineficiência das políticas de desenvolvimento tradicionais no Brasil: importação de práticas e padrões internacionais sem adequações para realidade local; perfil paternalista do Governo Brasileiro e postura conservadora do mercado e sociedade (Estamento). Ou seja, existe a necessidade de renovação das práticas de promoção do desenvolvimento, especialmente depois das mudanças estruturais trazidas pela sociedade em rede. Nesse sentido, o estudo de caso sobre o PSBC buscou oferecer algumas alternativas, possíveis e realizáveis, de gestão descentralizada de projetos de desenvolvimento socioambiental que obteve resultados e avaliações positivas.

Ao longo dos anos 1990 o Governo Brasileiro buscou implementar no país políticas que eram defendidas por organismos internacionais. O Plano Diretor para Reforma do Aparelho do Estado, do Governo Fernando Henrique Cardoso, fortemente marcado pela austeridade e redução do tamanho e influência do Governo no mercado e sociedade é um exemplo desta postura. Tais medidas, apesar de resultados aparentemente favoráveis no

início, não conseguiram manter um ritmo de crescimento econômico e desenvolvimento socioambiental para as décadas seguintes.

O Estamento, por sua vez, pode ser caracterizado como herança colonial portuguesa. Diferentemente do capitalismo industrial inglês, liderado por grandes corporações, o capitalismo ibérico tinha o Estado como agente central. Por esse motivo, as empresas ibéricas eram mais avessas aos riscos inerentes dos investimentos produtivos, pois era esperado que o Governo assumisse tais riscos. Da mesma forma a sociedade esperava do governo mais do que a prestação de serviços básicos, mas também programas de proteção ao trabalho, subsídios à programas culturais e regulações específicas sobre contratos e relações civis diversos. Não é sem razão que as constituições brasileiras (114 artigos) e portuguesas (296 artigos) são ambas muito extensas, se comparadas à inglesa (não existe documento consolidado, mas conjunto de 3 princípios que orientam a elaboração e aplicação de todas as leis) e americana (7 artigos originais e 27 emendas).

Devido à esses dois fatores, somado às transformações trazidas pela disseminação de ferramentas da tecnologia da informação, que contribuíram para o empoderamento relativo do cidadão frente às autoridades públicas - com implicações positivas e negativas - políticas de desenvolvimento tradicionais mostram-se obsoletas e ineficientes. Portanto, uma nova forma de desenvolver atividades e programas de desenvolvimento é urgente. Para isso, foi selecionado o estudo de caso do PSBC, que apresenta alternativas possíveis e bem sucedidas de projetos de desenvolvimento socioambiental descentralizados, liderados pela sociedade civil e com financiamento originário de recursos públicos.

O Capítulo 1, portanto, serviu para apresentar os conceitos-chave utilizados pela pesquisa e oferecer breve análise do problema que as políticas inovadoras buscam resolver: ineficiência e descontentamento com políticas públicas tradicionais. O estudo de caso em si, que atende os dois objetivos principais, é desenvolvido nos Capítulos 2 e 3.

No Capítulo 2 foram descritos: a história de surgimento do PSBC; as fases do projeto; a lista das principais atividades; a documentação reguladora; e os resultados gerais obtidos. A composição dos *stakeholders* presentes no PSBC foi analisada com maior atenção. A Figura 2 ilustra de forma objetiva as informações mais relevantes a respeito deles. As demais figuras e tabelas presentes ao longo do Capítulo 2 também consolidam de forma objetiva as principais informações e conclusões encontradas.

Finalmente, o Capítulo 3 discute os resultados do PSBC foram discutidos e os dados resultantes da pesquisa de campo empreendida. Por meio desses resultados é possível identificar instrumentos e estratégias que foram utilizados pelo PSBC e contribuíram para

avaliação positiva das atividades. Dentre todos esses, pode ser destacada a importância de construir e manter rede de parcerias colaborativas entre agentes públicos, sociais ou comunitários e de mercado.

Apesar da responsabilidade principal de promover o desenvolvimento ser do Poder Público, os resultados são de benefício para toda sociedade. Por esse motivo é importante incentivar a importância de programas de Responsabilidade Social Corporativa e a necessidade de mobilização social nas comunidades, em forma de associações ou Organizações Sociais. O crescimento do número de agentes trabalhando em prol de um mesmo objetivo aumentam as chances e a velocidade como que ele é alcançado.

Mais uma vez é importante ressaltar que a sociedade em rede demanda a formação de estruturas mais flexíveis e adaptáveis, por isso, o modelo de Estado centralizador e provedor de amplos serviços deixa de ser eficiente, uma vez que as necessidades são cada vez mais específicas e contextualizadas. A disseminação de parcerias favorece a formação de redes temáticas e interligadas com problemas públicos setorizados, oferecendo uma entrega mais adequada e melhor recebida pelas comunidades. Uma sociedade com índices satisfatórios de desenvolvimento econômico, social e cultural cria um ambiente mais próspero para as empresas e oferece melhor qualidade de vida para sociedade.

Tendo em vista os benefícios difusos trazidos pela promoção do desenvolvimento, em suas diversas perspectivas (econômico, social, ambiental, cultural e outros), a responsabilidade deve ser compartilhada entre todos os agentes sociais, sem com isso eximir o Poder Público de sua função originária: defender o interesse coletivo. Em face dessa nova configuração, criar instrumentos de fomento e incentivos para Organizações da Sociedade Civil empreenderem projetos como o PSBC e também para empresas iniciarem programas de Responsabilidade Social Corporativa é uma alternativa inovadora de promover políticas públicas para o desenvolvimento. Apesar de compartilhada a responsabilidade, o Estado Nacional deve oferecer suportes e criar um ambiente favorável para disseminação dessas iniciativas.

Além dos objetivos gerais, também foram listadas expectativas de contribuição da pesquisa. Estas, por sua vez, pretendem ser úteis para novos agentes e projetos de desenvolvimento socioambiental, ao oferecer informações, conhecimentos e experiências na condução do PSBC. Portanto, não temos neste momento como avaliar se foram bem-sucedidos ou não. Apenas esperamos que esta pesquisa contribua para: 1. inspirar agentes; 2. Fornecer *insights* e oportunidades para novos projetos e atividades; 3. apresentar recursos e

estratégias inovadoras para projetos de desenvolvimento socioambiental; 4. reunir aprendizados e experiências decorrentes do PSBC.

Em suma, a RSC representa uma forma de organização da sociedade civil comprometida com a causa ambiental, em especial a preservação e recuperação do ecossistema Cerrado. Essas organizações nascem de diversas formas, decorrentes de interações comunitárias entre indivíduos com interesses em comum (culturais, educacionais, profissionais e outros). Considerando tal finalidade, busca recursos para realizar suas atividades, como editais de seleção pública de projetos. Iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa são importantes fontes de financiamento de projetos, a exemplo dos editais publicados pelo Programa Petrobras Ambiental.

Para participar do edital, a RSC contou com recursos institucionais já existentes, como a classificação como Oscip e comprovada experiência acumulada com projetos anteriores (especialização temática). Também levou em consideração parcerias institucionais consolidadas ao elaborar as propostas de atividades, como o contrato de cooperação com a Embrapa. Além dos recursos prévios, a RSC também buscou novos instrumentos e parcerias, como a produção de material informativo e técnico necessário às atividades (publicações institucionais) e novas colaborações com o Instituto Oca Brasil e a Escola da Natureza.

A Administração Pública é a principal responsável pela promoção do desenvolvimento nacional. Entretanto, os desafios de maior adaptabilidade e flexibilidades trazidos pelas transformações da sociedade em rede. Essa nova realidade requer maior descentralização de ações públicas, reafirmando a não exclusividade de responsabilidade do Poder Público e a necessidade de cooperação deste com outros agentes sociais. Políticas públicas de fomento – financiamento direto ou contrapartida fiscal – e de regulamentação de parcerias entre entes privados com a Administração Pública – Oscip e OS, por exemplo – são medidas possíveis para estimular iniciativas semelhantes.

BIBLIOGRAFIA

- ACEMOGLU, Daron & ROBINSON, James. **Por que as nações fracassam: As origens do poder, da prosperidade e da pobreza**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2012.
- ANDILON, Carolina & SERVA, Maurício. Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil. **CAYAPA Revista Venezuelana de Economía Social**, Ano 4, Nº 7, Dezembro 2004, pp. 7-24. Disponível em <<https://www.redalyc.org/html/622/62240702/>>. Acesso em 16 abr. 2019.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 29 mar. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.637**. Promulgada em 15 de maio de 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm>. Acesso em 02 abr. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.790**. Promulgada em 23 de março de 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em 02 abr. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 8.629**. Promulgada em 25 de fevereiro de 1993. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18629.htm>. Acesso em 08. mai. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 11.329**. Promulgada em 24 de julho de 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm>. Acesso em 08. mai. 2019.
- BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento Social. Relatório de Gestão do Exercício de 2010**. Brasília: MDS, 2011. Disponível em <http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/ acesso_informacao/ auditoria/ secretaria-executiva-se/arquivos/2011/relatorio-de-gestao-2010-secretaria-executiva-e-agregadas.pdf>. Acesso em 15 abr. 2019.
- CARNEIRO, Henrique. Guerra dos Trinta Anos. In: MAGNOLI, Demétrio (org.). **História das Guerras**. 3ª Edição. São Paulo: Contexto, 2006. pp. 163-188.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. 6ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- _____. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.
- _____. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Fim de Milênio**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999b.
- CEFAI, Daniel. Como nos mobilizamos? A contribuição de uma abordagem pragmatista para a sociologia da ação coletiva. Dilemas: **Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 11-48, abr/maio/jun. 2009. Disponível em <<https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7163>>. Acesso em 01 jun. 2018.
- CENTRO TECNOLÓGICO DE ENGENHARIA Ltda. - CTE. **Área de Proteção Ambiental (APA) de Pouso Alto: Plano de Manejo**. Dezembro, 2014. Disponível em <<https://www.altoparaíso.go.gov.br/Data/PDF/Noticiaspdf20150414171222.pdf>>. Acesso em 29 ago. 2019.
- CERRADO DE PÉ. **Estatuto da Associação de Coletores de Sementes da Chapada dos Veadeiros Cerrado de Pé**. Alto Paraíso de Goiás, 17 de março de 2017. Disponível em <https://docs.wixstatic.com/ugd/d518f4_ff253d34d92a41e2bfd213819d8591b5.pdf>. Acesso em 97 jun. 2019.
- _____. Como uma associação nasce para o público: vínculos locais e arena pública em torno da associação la Bellevilleuse, em Paris. In: CEFAI, Daniel; MELLO, Marco Antônio da Silva; VEIGA, Felipe

Berocan; MOTA, Fábio Reis (org.). **Arenas públicas: Por uma etnografia da vida associativa**. Niterói-Rio de Janeiro: EdUFF, 2011, p. 67-102.

CERVO, Amado Luiz. Hegemonia Coletiva e Equilíbrio: a construção do mundo liberal (1815-1871). In: SARAIVA, José Flávio Sombra (org.). **Dois Séculos de História: entre a preponderância europeia e a emergência norte-americana**. Volume I. Brasília: IRBI, 2001. pp. 59-103.

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a Escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

CONSEIL CONSTITUTIONNEL. **Texte intégral de la Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur**. Paris: Conseil Constitutionnel, 1958. Disponível em <<https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/texte-integral-de-la-constitution-du-4-octobre-1958-en-vigueur>>. Acesso em 26 mar. 2019.

EFÍMOV, N.. **História Moderna**. Rio de Janeiro: Editora Itambé S.A., 1960. pp. 99 - 109; 141-168.

FAJNZYLBBER, Fernando. Industrialização na América Latina: da “caixa negra” à “caixa postal vazia”. **Revista de Economia Política**, Vol. 12, nº 14 (48), outubro-dezembro 1992. Disponível em <<http://www.rep.org.br/PDF/48-2.PDF>>. Acesso em 06 set. 2018.

FALCONER, André. A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Ensaio apresentado no **II Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de ISTR, Santiago de Chile, 1999**. Disponível em <<http://www.lasociedadcivil.org/doc/a-promessa-do-terceiro-setor-um-estudo-sobre-a-construcao-do-papel-das-organizacoes-sem-fins-lucrativos-e-do-seu-campo-de-gestao/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

FAO. **The State of Agricultural Commodity Markets 2018: Agricultural trade, climate change and food security**. FAO: Roma, 2018. Disponível em <<http://www.fao.org/3/I9542EN/i9542en.pdf>>. Acesso em 07 mai. 2019.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. 4ª Edição, São Paulo: Editora Globo, 2008.

FAUSTO, Boris. **História Concisa do Brasil**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2006.

FISCHER, Frank. Para Além do Empirismo: policy inquiry na perspectiva pós-positivista. **Revista NAU Social**, v. 7, n. 12, Maio/Nov 2016, p. 163-180.

GRASSO, Marco. Oil politics: A critical assessment of the oil and gas industry's contribution to climate change. **Energy Research & Social Science**, Vol. 50, 2019. pp. 106-115.

HAHN, Rudiger. ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for sustainability and Corporate Social Responsibility. **Business Strategy and the Environment**, Wiley Online Library, 2012.

HARVEY, David. **A Condição Pós-Moderna**. 17ª Edição. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HAYAMI, Yujiro; RUTTAN, Veron W.. Toward a Theory of Induced Institutional Innovation. **The Journal of Development Studies**, Vol. 20, Nº 4, 1984, pp. 203-223. Disponível em <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220388408421914>>. Acesso em 17 set. 2018.

HOBBSAWM, Eric J. **A Era das Revoluções: 1789 - 1848**. 31ª Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2013.

_____. **A Era dos Extremos: O breve século XX 1914 - 1991**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2013b.

HODGSON, Geoffrey M.. Thorstein Veblen and post-Darwinian economics. **Cambridge Journal of Economics**, Vol. 16, Nº 3, September 1992, pp. 285-301. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/23599593>>. Acesso em 06 set, 2018.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar**. Edição Digital. São Paulo: Editora Objetiva, 2012.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006/2017. Resultados preliminares Brasil. Estabelecimentos e produtores.** Rio de Janeiro, 2017. Disponível em <https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/estabelecimentos.pdf>. Acesso em 08 mai. 2019a.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006/2017. Resultados preliminares Brasil. Produção.** Rio de Janeiro, 2017. Disponível em <https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/producao.pdf>. Acesso em 08 mai. 2019b.

JÚNIOR, Manoel C. da Silva; SOARES-SILVA, Lucia Helena; CORDEIRO, Alba O. de Oliveira; MUNHOZ, Cassia B. Rodrigues. **Guia do Observador de Árvores: tronco, copa e folha.** Brasília: Rede Sementes do Cerrado, 2014. Disponível em <<http://www.rsc.org.br/guia-do-observador-de-arvores-tronco-copa-e-folha/>>. Acesso em 06 jun. 2019.

LASCOURMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. **Sociologia da Ação Pública.** Maceió: Editora da Universidade Federal do Alagoas, 2012.

LATOUR, Bruno. **Cogitamus: seis cartas sobre humanidades científicas.** São Paulo: Editora 34, 2016

Le GOFF, J. **A Idade Média e o dinheiro: ensaio de antropologia histórica.** Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2014.

LESSA, Antonio Carlos. **História das Relações Internacionais: a Pax Britannica e o mundo do século XIX.** 3ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2005. pp. 53-87.

LIST, Friedrich. **Sistema de Economia Nacional.** São Paulo: Abril Nacional, 1983.

NELSON, Richard R; WINTER, Sidney G.. In Search of a Useful Theory of Innovation. In: STROETMANN, Karl A. (Editor). **Innovation, Economic Change and Technology Policies: proceedings of a seminar on technological innovation.** Basel: Springer Basel AG, 1977. pp. 215 - 246.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. pp. 135 - 172.

PETROBRAS. **Análise Financeira e Demonstrações Contábeis 2011.** Rio de Janeiro: 2011. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A6E07964136B60A014174BF355E4958>>. Acesso em 15 abr. 2019.

PETROBRAS. Programa Petrobras Ambiental. Seleção Pública 2010. **Regimento e Regulamento.** Rio de Janeiro: 2010a. Disponível em <http://sites.petrobras.com.br/socioambiental/files/pdf/2010_Programa%20Petrobras%20Ambiental_Regulamento.pdf>. Acesso em 29 ago. 2019.

PETROBRAS. Programa Petrobras Ambiental. Seleção Pública 2010. **Resultado.** Rio de Janeiro, 2010b. Disponível em <http://sites.petrobras.com.br/socioambiental/files/pdf/2010_Programa%20Petrobras%20Ambiental_Resultado.pdf>. Acesso em 26 abr. 2018.

PIKETTY, Thomas. **O Capital no Século XXI.** Edição digital. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2014.

PROJETO SEMEANDO O BIOMA CERRADO. **Participantes dos Cursos.** Brasília: Rede Sementes do Cerrado, 2013.

REDE SEMENTES DO CERRADO. **Projeto: Semeando o Bioma Cerrado.** Brasília, 2010.

REDE SEMENTES DO CERRADO. **Projeto Semeando o Bioma Cerrado: 2011-2015 Resultados.** Folder institucional, Brasília, 2015.

REDE SEMENTES DO CERRADO. **Petrobras Ambiental: Relatório Final MAIA**. Relatório de desempenho apresentado à PETROBRAS, Brasília, 2015b.

REINERT, Erik S.. **How rich countries got rich... and why poor countries stay poor**. Constable Robinson: London, 2008.

SCHNERB, Robert. **O Século XIX: o apogeu da civilização europeia**. 3ª Edição. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1969. pp. 62-89.

SCHUMPETER, Joseph A.. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

Ser Tão Velho Cerrado. Direção: André D'Elia, Produção: André D'Elia, Henrique Grisse: O2 Play Film, 2018.

SILVA, André Luiz Reis da. A Nova Ordem Europeia no Século XIX: Os efeitos da dupla revolução na história contemporânea. **Ciências e Letras**, Porto Alegre, n. 47, p. 11-24, jan./jun. 2010. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/267802158_A_nova_ordem_europeia_no_seculo_XIX_os_efeitos_da_dupla_revolucao_na_historia_contemporanea>. Acesso em 26 mar. 2019.

SOUZA, Mery Lucy do Vale; ANDRIGUETO, Andréia Cassilha; e SOUZA, Regina C. P. Fernandes (Orgs.). **Educando pelas Trilhas do Cerrado: um roteiro de ações para introduzir a educação ambiental em escolas e comunidades**. 2ª Edição. Brasília: Rede Sementes do Cerrado, 2015

UNITED STATES SENATE. **Constitutions of the United States**. Washington: US Senate, sem data. Disponível em <https://www.senate.gov/civics/constitution_item/constitution.htm>. Acesso em 26 mar. 2019.

VEBLÉN, Thorstein. Why is Economics not an Evolutionary Science? **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 12, N° 4 (Jul., 1898), pp. 373-397. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/1882952>>. Acesso em 06. Set. 2018.

VIEIRA, Rodrigo Gomes. **Semeando o Bioma Cerrado**. 2015. 23 slides.

WILLIAMSON, John. What Should the World Bank Think about the Washington Consensus? **The World Bank Research Observer**, vol. 15, n. 2, August 2000, pp. 251-264. Disponível em <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/624291468152712936/pdf/766500JRN0WBRO00Box374385B00PUBLIC0.pdf>>. Acesso em 01 abr. 2019.

WILSON, Woodrow. The Study of Administration. **Political Science Quarterly**, July 1887. Disponível em <http://www.iupui.edu/~speal/V502/Orosz/Units/Sections/u1s5/Woodrow_Wilson_Study_of_Administration_1887_jstor.pdf>. Acesso em 02 mai. 2019.

World Wildlife Fund - WWF. **WWF living Forest Report: Chapter 5. Savion Forests at Risk**. Gland, 2015. Disponível em <<https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Living-Forests-Report-Chapter-5.pdf>>. Acesso em 28 ago. 2019.

APÊNDICE I

Questionários e Roteiros das Entrevistas

A. Questionário Objetivo (*stakeholders*: RSC e Gerência do PSBC)

1. Considerando os resultados gerais do PSBC você os classifica:
 - a. Frustrados;
 - b. Parcialmente positivos;
 - c. Satisfatórios;
 - d. Superados positivamente.

2. Dentre as atividades realizadas qual (quais) foi (foram) aquela(s) de maior importância para o interesse particular ou institucional que você representava? O que mais motivou a instituição a aderir ao PSBC?
 - a. Educação Ambiental das comunidades locais (crianças, jovens e adultos);
 - b. Estudos dendrológicos (identificação e mapeamento de espécies vegetativas);
 - c. Publicação de cartilhas instrutivas para o público geral (produção de mudas, coleta e manejo, embalagens, receitas culinárias, entre outros);
 - d. Capacitação da população local para coleta de sementes e produção de mudas (geração de renda para comunidade local);
 - e. Reflorestamento da localidade e/ou conservação do meio ambiente;
 - f. Elaboração de manuais técnicos para público específico (roteiro de educação ambiental, viveiros e produção de mudas; restauração do cerrado; produção de sementes);
 - g. Outro. Qual?

3. Qual a maior barreira para disseminação de projetos semelhantes ao PSBC?
 - a. Financiamento público ou privado;
 - b. Disponibilização e interesse de pessoal técnico interessado;
 - c. Capacitação gerencial de pessoal engajado com temas de desenvolvimento socioambiental;
 - d. Burocracia excessiva para acesso a recursos públicos e parcerias com instituições governamentais;
 - e. Capacidade limitada de mobilização social das Organizações da Sociedade Civil;
 - f. Insuficiência de políticas e ações públicas direcionadas a motivação e suporte a iniciativas de origem de Organizações da Sociedade Civil;
 - g. Outro. Qual?

4. Qual importância estratégica entre parcerias (financeiras ou técnicas) entre OSCIPs e instituições públicas?
 - a. Essenciais para realização de projetos. Sem OSCIPs e instituições públicas projetos como o PSBC não seriam exequíveis;
 - b. Importantes, mas substituíveis. Parcerias são necessárias, mas não necessariamente entre OSCIPs e instituições públicas (técnicas e de financiamento);
 - i. Nesse caso, OSCIP ou instituições públicas são essenciais para realização de projetos como o PSBC?
 - ii. Qual(is) outra(s) instituição(ões) pode(m) substituir aquela(s) não essencial(is)?;

- c. Secundárias. Parcerias ajudam a realização de projetos, mas esses podem ser executados de forma autônoma (OSCIPs ou instituições públicas).
5. A mobilização de colaboradores e voluntários para projetos de desenvolvimento socioambiental é satisfatória? As pessoas interessadas possuem capacitação técnica e gerencial prévias?
- a. Não, a mobilização de colaboradores enfrenta dificuldades em encontrar pessoas interessadas, independente da capacitação;
 - b. Em partes, a mobilização de pessoas interessadas é satisfatória, mas enfrenta dificuldades na capacitação destas para atuarem em projetos de desenvolvimento socioambiental;
 - c. Em partes, as pessoas interessadas em colaborar com projetos de desenvolvimento socioambiental possuem qualificações satisfatórias, mas são poucas em quantidade;
 - d. Sim, a mobilização de colaboradores qualificados para projetos de desenvolvimento socioambiental é satisfatória.
6. De quem é a responsabilidade pela capacitação técnica e gerencial dos colaboradores e participantes?
- a. Dos próprios indivíduos, que devem buscar participar e colaborar com projetos que sejam compatíveis com suas qualificações;
 - b. Das Associações Sociais (OSCIPs) que recebem pessoas interessadas em contribuir com seus projetos;
 - c. Das empresas patrocinadoras dos projetos, que devem oferecer treinamento para os selecionados, de forma a garantir o sucesso do investimento;
 - d. Das instituições públicas de fomento, que devem oferecer oportunidades para pessoas interessadas capacitarem-se de forma a contribuir com tais projetos.
7. Qual(is) incentivo a instituição oferece para seus colaboradores/ mantenedores/ participantes?
- a. Clube de vantagens de consumo (parcerias com empresas relacionadas à temática da instituição);
 - b. Produção de conteúdo e informações relevantes (publicações, boletins, informativos);
 - c. Possibilidade de colaborar com projetos de desenvolvimento socioambientais, tendo em vista a realização pessoal dos colaboradores (responsabilidade social);
 - d. Redes de contato com pessoas da mesma área, incentivo na realização de parcerias e oferta de oportunidades profissionais e educacionais;
 - e. Patrocínio para projetos e atividades relacionadas à área de atuação da instituição.

B. Roteiro de entrevista: Rede Sementes do Cerrado

Esclarecimento inicial: neste questionário subjetivo as respostas são abertas. Os itens relacionados a cada questão serão selecionados pela entrevistadora e correspondem ao resumo que mais aproxima-se da resposta oferecida pelo(a) entrevistado(a). Servem também para orientar as respostas no sentido de oferecer as informações que serão mais pertinentes para a pesquisa.

TEMA 01 - Origens e estrutura organizacional da Rede Sementes do Cerrado - RSC

1. Quem foram os idealizadores da RSC?
 - a. Colegas de trabalho que empreenderam;
 - b. Colegas de cursos que empreenderam;
 - c. Rede de contatos pessoais organizados por um “líder”;
 - d. Desmembramento/ fusão de organizações anteriores.

2. Existia algum grupo anterior a institucionalização da RSC que realizava atividades semelhantes? Caso positivo, o que motivou a institucionalização?
 - a. A RSC surgiu como OSCIP;
 - b. A RSC originou-se como associação informal e depois evoluiu para maior institucionalização.

3. Com que propósito a RSC foi criada?
 - a. Publicação de cartilhas, manuais, livros e outros materiais;
 - b. Educação ambiental;
 - c. Atividades de reflorestamento e mapeamento de espécies (preservação ambiental);
 - d. Associação de produtores de mudas;
 - e. Promoção de projetos de desenvolvimento socioambiental.

4. Os idealizadores da RSC ainda são vinculados à instituição?
 - a. Pelo menos um;
 - b. Até metade dos inicialmente envolvidos;
 - c. Mais da metade dos inicialmente envolvidos.

5. Até o momento, o estatuto da RSC, ou seus objetivos principais, passaram por alguma alteração ou evolução? Caso positivo, quais fatores motivaram as transformações?
 - a. Não sofreram alterações;
 - b. Sofreram alterações, mas a finalidade central da organização permanece inalterada;
 - c. Sofreram alterações e a finalidade central da organização foi alterada.

6. A RSC é classificada como OSCIP. Que benefícios isso traz para a instituição? Quais as principais dificuldades encontradas para conquistar essa classificação?
 - a. Permite acesso a recursos (financeiros, materiais e relacionais) públicos;
 - b. Isenções fiscais;
 - c. Confere maior reconhecimento à organização;
 - d. Possibilita a organização a participar de fóruns de debates públicos exclusivos para OSCIPs (*advocacy*);
 - e. Requisitos para classificação como OSCIP são simples e fáceis de obter;

- f. Requisitos para classificação como OSCIP são burocráticos, poderiam ser mais simples, existem exigências injustificadas/ excessivas.
7. Qual estrutura organizacional da RSC? Quais são os departamentos, conselhos, cargos e demais estruturas funcionais?
 - a. Conselho, diretoria e corpo executivo;
 - b. Departamentos específicos para cada objetivo da organização (publicações, educação ambiental, projetos de desenvolvimento, produção de mudas, e outros).
 8. Qual a principal fonte de financiamento das atividades da RSC: patrocínios ou mantenedores?
 - a. Recursos públicos (editais de projetos ou renda periódica fixa);
 - b. Recursos privados (mantenedores e empresas parceiras).

TEMA 02 - Parcerias, afiliados, mantenedores e beneficiários (Qual ou quais itens/ palavras-chave mais se aplicam às respostas fornecidas)

1. Qual a evolução no número de parceiros e mantenedores? Existe muita alteração? Caso positivo, quais fatores levam ao aumento/redução do número de participantes?
 - a. Desde a criação o número manteve-se estável;
 - b. Desde a criação o número aumentou em mais de 25%;
 - c. Desde a criação o número diminuiu em mais de 25%;
 - d. Desde a classificação como OSCIP o número aumentou;
 - e. Desde a classificação como OSCIP o número diminuiu;
 - f. Com maior acesso a recursos públicos o número aumentou;
 - g. Com maior acesso a recursos públicos o número diminuiu;
 - h. Quanto mais projetos, atividades e publicações a organização promoveu, mais atraiu novos colaboradores;
 - i. O fluxo de projetos, atividades e publicações tem pouca relevância para alterações no número de colaboradores.
2. Os parceiros, mantenedores e pessoas interessadas em colaborar com a RSC desempenham atividades profissionais ou formação acadêmica relacionadas com agroecologia?
 - a. Mais de 50% trabalham na área;
 - b. Menos de 50 trabalham na área.
3. Qual o principal meio pelo qual novos parceiros descobrem a RSC?
 - a. Através/ decorrente de recomendações de membros ativos;
 - b. Através/ decorrente dos projetos, atividades e publicações da organização;
 - c. Como resultado de *networking* em fóruns e espaços de temática especializada (agroecologia e desenvolvimento socioambiental);
 - d. Através/ decorrente da classificação como OSCIP (recebimento de propostas e/ou convites para desenvolver atividade/projeto).
4. A RSC possui alguma estratégia específica para atração de novos parceiros e mantenedores (divulgação e/ou mobilização)?
 - a. Sim, existem atividades desenvolvidas especialmente para esse fim;

- b. Não, os colaboradores e mantenedores encontram a organização por motivos decorrentes (colaterais) de suas atividades comuns.
5. Como os parceiros e mantenedores envolvem-se com a RSC?
- a. Participam das atividades, projetos e publicações ativamente. Mantenedores e colaboradores são os que efetivamente executam os objetivos da organização (não recebem contrapartida financeira);
 - b. Colaboração financeira periódica e participação em conselhos para definir estratégias, a execução dos objetivos da organização é desempenhada por funcionários contratados (recebem contrapartida financeira) para esse fim ou terceirização;
 - c. Colaborações financeiras eventuais e pouco envolvimento nos conselhos deliberativos. Diretoria é a principal coordenadora das atividades (recebe contrapartida financeira e contrata pessoal para realização dos objetivos).
6. Com que frequência os parceiros e mantenedores realizam atividades na ou para a RSC?
- a. Mais do que três meses por ano;
 - b. Até três meses por ano;
 - c. Dois ou menos meses por ano.
7. Quais as principais atividades desenvolvidas?
- a. Publicações;
 - b. Educação ambiental;
 - c. Produção e comercialização de mudas;
 - d. Atividades de mapeamento de espécies e reflorestamento ambiental;
 - e. Promoção de projetos de médio ou longo prazo (mais do que 6 meses).
8. Quantos projetos já realizou até o momento?
- a. Mais do que dois por ano;
 - b. Até um por ano;
 - c. Menos do que um por ano.
9. Quantos projetos está realizando atualmente?
- a. Dois ou mais;
 - b. Um ou menos.
10. A RSC possui parceria com outras associações da sociedade civil (organizações pares)? Quais? Qual a troca de benefícios negociada para o estabelecimento da parceria?
- a. Não existem parcerias com outras OSCIPs;
 - b. Sim, existem parcerias para realização de atividades e projetos específicos. Tais parcerias são intensas nos períodos de atividades, mas ficam “desativadas” em outros momentos (menos de uma vez ao ano);
 - c. Sim, existem parcerias duradouras de cooperação e troca de experiências com frequência igual ou superior a uma vez ao ano.
11. A RSC possui parceria com empresas/organizações públicas ou privadas? Quais? Qual a troca de benefícios negociada para o estabelecimento da parceria?

- a. Parcerias com empresas/organizações são negociadas por projeto (participação em edital ou financiamento de atividades específicas);
 - b. Existem empresas/organizações que contribuem regularmente, como mantenedoras o colaboradoras (cooperação técnica com EMBRAPA);
 - c. A organização nunca realizou parceria com empresas/organizações privadas;
 - d. As parcerias com empresas/organizações são majoritariamente com empresas públicas;
 - e. As parcerias com empresas/organizações são majoritariamente com empresas privadas.
12. Quem são os beneficiários principais atividades desenvolvidas pela RSC? Existe algum público-alvo específico?
- a. Patrocinadores, mantenedores e colaboradores;
 - b. Beneficiários de atividades e projetos de desenvolvimento socioambiental;
 - c. Público interessados nas publicações (acadêmico);
 - d. Maior interesse é a preservação ambiental, portanto não existe um público-alvo específico, mas sim compromisso com meio ambiente.

TEMA 03 - Projeto Semeando o Bioma Cerrado - PSBC

1. O PSBC figura entre os de maior destaque da RSC? Caso positivo, por quais razões?
 - a. Sim, pelo volume de recursos recebidos;
 - b. Sim, pelo sucesso dos resultados e reconhecimentos externos recebidos;
 - c. Não, outros projetos receberam recursos maiores ou tiveram melhores resultados do que o PSBC.
2. O PSBC realizou muitas atividades, entre elas vários cursos de capacitação e publicações instrutivas. Essas publicações continuam sendo utilizadas pela RSC em outras atividades?
 - a. Sim, ainda são muito procuradas;
 - b. Sim, ainda são usadas, mas com menor frequência e intensidade;
 - c. Sim, são disponibilizadas gratuitamente em meio digital, mas não existe controle sobre volume de acessos;
 - d. Não, deixaram de ser usadas (acabaram edições e não foram renovadas ou não existe mais procura).
3. Existem parceiros e mantenedores que atuaram no PSBC que ainda atuam na RSC?
 - a. Sim, mais de um;
 - b. Sim, pelo menos um;
 - c. Não, nenhum.
4. Algum conhecimento técnico, gerencial ou relacional ocorrido ao longo do PSBC foi incorporado na RSC? Caso positivo, de que forma isso aconteceu e como beneficiou (ou continua a beneficiar) a RSC?
 - a. Sim, a RSC acumulou conhecimentos, ferramentas e relacionamentos que decorreram do PSBC. Essa bagagem ajudou (ou continua ajudando) a realização de outros projetos e atividades;
 - b. Sim, a RSC acumulou conhecimentos, ferramentas e relacionamentos que decorreram do PSBC, mas essa bagagem não tem sido reaproveitada para outros projetos e atividades (consta apenas como registro);

- c. Não, a RSC não acumulou nenhum conhecimento, ferramenta ou relacionamento decorrente do PSBC.
5. Existem parcerias desenvolvidas ao longo do projeto, seja com outras associações, empresas ou entidades públicas, que foram mantidas depois da conclusão do PSBC?
 - a. Sim, existiram parcerias decorrentes do PSBC, mas atualmente estão inativas;
 - b. Sim, existem parcerias decorrentes do PSBC que continuam ativas;
 - c. Não, nenhuma parceria decorrente do PSBC foi formalizada.
6. Qual a principal herança positiva do PSBC para a RSC?
 - a. Resultados alcançados (promoção de atividades, publicações, contribuições para os beneficiários);
 - b. Experiência em participação de editais de financiamento público;
 - c. Aprimoramento de ferramentas de gestão de projetos;
 - d. Parcerias de colaboração decorrentes do projeto;
 - e. Ingresso de novos mantenedores e colaboradores decorrente do projeto;
 - f. Divulgação da organização decorrente da amplitude que o projeto alcançou.
7. A seleção do PSBC aconteceu por meio da participação em Edital. Essa foi a primeira vez que a RSC submeteu uma proposta nesse modelo? Caso negativo, quais outras experiências tinham?
 - a. Sim, foi a primeira vez. Até o momento novas participações foram realizadas.
 - b. Sim, foi a primeira vez. Até o momento nenhuma outra participação foi realizada;
 - c. Não, a organização já havia participado de Editais semelhantes anteriormente, mas desde então não participa mais;
 - d. Não, a organização já havia participado de Editais semelhantes anteriormente e continuou a participar desde então.
8. Como a RSC tomou conhecimento do Edital de seleção lançado pela Petrobras?
 - a. Já havia participado de outros Editais e acompanha o lançamento de novos;
 - b. Decorrente da recomendação de algum mantenedor ou colaborador;
 - c. Divulgação da oportunidade realizada pela Petrobras para OSCIPs que atuam na temática-objeto do Edital.

C. Roteiro de entrevista: Gerência do PSBC

Esclarecimento inicial: neste questionário subjetivo as respostas são abertas. Os itens relacionados a cada questão serão selecionados pela entrevistadora e correspondem ao resumo que mais aproxima-se da resposta oferecida pelo(a) entrevistado(a). Servem também para orientar as respostas no sentido de oferecer as informações que serão mais pertinentes para a pesquisa.

TEMA 01 - Trajetória profissional e envolvimento com a agroecologia

1. Qual a principal área de formação do Senhor?
 - a. Agronomia;
 - b. Embrapa;
 - c. Gestão de projetos;
 - d. Pesquisa acadêmica.

2. Como surgiu o interesse pela agroecologia, no geral, e pelo Cerrado, especialmente?
 - a. Experiência pessoal;
 - b. Vivência na região (envolvimento);
 - c. Contribuição para inauguração de Brasília;
 - d. Exemplo familiar (carreira de pais, avós, tios...).

3. Qual o principal desafio profissional que o Senhor enfrentou ao longo da sua carreira?
 - a. Formação acadêmica;
 - b. Busca por emprego;
 - c. Barreiras burocráticas;
 - d. Falta de infra-estrutura;
 - e. Lacuna na oferta de cursos na área.

4. Como conheceu a Rede Sementes do Cerrado - RSC?
 - a. Ajudou a fundá-la;
 - b. Indicação de colegas de trabalho ou de estudos;
 - c. Por meio de projetos ou atividades desempenhados pela RSC.

5. Por quanto tempo permaneceu (ou ainda permanece) vinculado a RSC?

6. Quantos projetos desenvolveu em parceria com a RSC?

7. Na sua opinião, qual maior mérito da RSC? E qual o maior desafio/ dificuldade?

8. Qual principal competência o Senhor acredita que gestores de projetos de desenvolvimento sustentável e social devem possuir?

9. As redes de contato institucional da RSC e pessoal do Senhor foram relevantes para tornar o Projeto Semeando o Bioma Cerrado - PSBC possível? Como o Senhor acredita que seja possível criar e manter contatos e parcerias estratégicas, tendo em vista o desenvolvimento projetos de desenvolvimento sustentável e social?

TEMA 02 - O PSBC

1. O PSBC é um exemplo de promoção do desenvolvimento social de forma sustentável, ou seja, que leva em consideração a preservação do meio ambiente. Quais os principais desafios enfrentados nessa combinação?
2. Levando em consideração sua experiência, de que forma o Governo Brasileiro poderia incentivar maior disseminação de iniciativas como o PSBC? (facilitação na classificação de OSCIP?; fundos de financiamento para projetos locais?; incentivos fiscais para empresas que promovem projetos de desenvolvimento social?; concurso e premiação de iniciativas autônomas?)
3. Tanto a RSC como o PSBC estabeleceram parcerias e relacionamentos importantes ao longo da execução do projeto? O Senhor ainda mantém contato com essas pessoas e organizações?
4. O PSBC incentivou a criação de outros projetos e iniciativas semelhantes? Caso positivo, o Senhor participou de alguma delas?
5. Ao longo da concepção e implementação do PSBC foram estudados projetos semelhantes que serviram de contribuição? Caso positivo, quais?
6. Qual principal aprendizado o Senhor obteve como gestor do PSBC?
7. Existe algo que faria diferente no PSBC, se tivesse oportunidade?
8. Qual principal conselho daria para pessoas interessadas em promover projetos de desenvolvimento sustentável e social?

TEMA 02 - Desafios para o desenvolvimento sustentável e social

1. Levando em consideração sua experiência com projetos de desenvolvimento sustentável e social, quais os principais desestímulos/ barreiras que você identifica para execução dessas iniciativas?
2. Que instrumentos você acredita que empreendedores de causa, Organizações Sociais, Governo e empresas poderiam desenvolver para estimular a disseminação dessas iniciativas?
3. O Senhor enxerga como positiva a atual classificação de Organizações Sociais como OSCIPs para fins de financiamento de projetos?
4. Que outras fontes de financiamento o Senhor conhece para iniciativas semelhantes ao PSBC? São exclusivamente públicas?

D. Questionário aplicado aos participantes dos cursos realizados em parceria com a Oca Brasil, em Alto Paraíso-GO (aplicação *online*)

TEMA 01 - Realidade social (linguagem acessível ao público)

1. Qual sua principal atividade (O que você faz para ganhar dinheiro)?
 - a. Agricultura e/ou criação de animais de forma familiar, na sua propriedade;
 - b. Agricultura e/ou criação de animais de forma comercial, em propriedade de outras pessoas;
 - c. Prestação de serviços por conta própria (jardinagem, construção, elétrica ou outros);
 - d. Comércio ou loja própria (material de construção ou jardinagem; marcenaria, serralheria, sapataria, chaveiro ou outros);
 - e. Funcionário de alguma empresa com carteira assinada.

2. Quantas pessoas tem sua família (que você ajuda a sustentar)?
 - a. Até 3;
 - b. Até 5;
 - c. Mais de 5.

3. Quais melhorias almeja alcançar para viver melhor (O que você gostaria que fosse diferente no dia-a-dia para você ser mais feliz)?
 - a. Salário maior;
 - b. Mudar para cidade grande, com mais oportunidades para a família;
 - c. Abrir um comércio próprio (em que área?);
 - d. Comprar uma fazenda própria;
 - e. Fazer cursos de qualificação profissional (ter acesso a educação).

4. Qual a necessidade mais urgentes (Do que você sente mais falta em casa, no trabalho, ou na comunidade)?
 - a. Infra-estrutura básica (saneamento, água, energia e telefone);
 - b. Alimentação da família;
 - c. Educação para si mesmo e para família;
 - d. Emprego.
5. Quem tem responsabilidade de atender essa necessidade?
 - a. Você e sua família;
 - b. Governo;
 - c. Empresas da região;
 - d. Associações da comunidade.
6. Qual seu maior desafio profissional?
 - a. Maior educação e troca de profissão atual;
 - b. Promoção na carreira atual;
 - c. Negócio ou fazenda própria.

TEMA 02 - Projeto Semeando o Bioma Cerrado

1. De quais atividades do PSBC você ou sua família participaram?
 - a. Educação ambiental;
 - b. Treinamento para mapeamento de espécies na vegetação local;
 - c. Treinamento para coleta de sementes e produção de mudas;

- d. Treinamento para aproveitamento culinário das polpas de frutas.
2. Ter participado dessas atividades ajudou você de alguma forma?
 - a. Não;
 - b. Pouco, esperava aprender mais;
 - c. Satisfatório, aprendeu o que queria;
 - d. Muito, aprendeu mais do que queria.
 3. Aquilo que você aprendeu no PSBC ajudou você nas atividades do dia-a-dia?
 - a. Não, continua fazendo tudo como antes;
 - b. Pouco, mudou algumas coisas, mas continua fazendo a maioria das atividades da mesma forma;
 - c. Relevante, mudou várias coisas, as atividades são feitas de forma diferente e tem resultados melhores;
 - d. Inovador, aprendeu novas atividades que não sabia fazer antes.
 4. Você acha que o PSBC foi bom para a comunidade?
 - a. Não teve nenhuma diferença;
 - b. Foi bom durante as atividades, mas depois que acabou não ajudou mais;
 - c. Foi bom durante as atividades e ajudou a melhorar as atividades da comunidade depois que terminou.
 5. Além do PSBC você participou de outros programas parecidos? Quais? Você lembra se era do governo, associação ou empresas?
 - a. O PSBC foi o primeiro que participou;
 - b. Participa de outros programas do governo;
 - c. Participa de outros programas de empresas;
 - d. Participa de outros programas da própria comunidade (associação, igreja, escolas e similares).
 6. Hoje em dia você ainda usa o que aprendeu no PSBC?
 - a. Não;
 - b. Sim, mas muito pouco;
 - c. Sim, frequentemente.

E. Roteiro de entrevista com os Parceiros

Com os representantes da Escola da Natureza, Embrapa e Oca Brasil, além do questionário objetivo, foram realizadas as perguntas seguintes (aplicação *online*). O representante da organização Cerrado de Pé foi convidado a participar, mas apesar de ter concordado em responder as questões, não enviou suas respostas. Especialmente no caso da Oca Brasil, além da participação *online* da representante, também foi realizada uma visita às instalações da instituição.

- 1) Levando em consideração sua experiência, de que forma o Governo Brasileiro poderia incentivar maior disseminação de iniciativas como o PSBC?
- 2) Levando em consideração sua experiência com projetos de desenvolvimento sustentável e social, quais os principais desestímulos/ barreiras que você identifica para execução dessas iniciativas?
- 3) Que instrumentos você acredita que empreendedores de causa, Organizações Sociais, Governo e empresas possuem para estimular a disseminação dessas iniciativas?
- 4) Quais conselhos daria para pessoas interessadas em promover projetos de desenvolvimento sustentável e social?
- 5) Possui mais algum comentário que gostaria de registrar sobre sua experiência com o PSBC?