



DOCUMENTOS CORTOS

Ciclo Virtual de Aprendizagem de RedEAmérica

As Comunidades Sustentáveis. Aprofundando o sentido e o processo



As Comunidades Sustentáveis.

Aprofundando o sentido e o processo



Rodrigo Villar

Dezembro de 2016

Introdução

Em março de 2015, a RedEAmérica publicou um primeiro documento sobre comunidades sustentáveis.¹ Nesse documento, produto de conversações e intercâmbios entre membros da Rede, foi feita uma análise das comunidades sustentáveis a partir da seguinte definição:

Uma comunidade sustentável é aquela que constrói democraticamente o seu território, buscando um equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais, sociais, institucionais e humanos, com uma perspectiva de equidade em longo prazo.

As comunidades sustentáveis são o resultado de processos nos quais os atores, incluindo as organizações de base, participam ativamente e de maneira democrática na identificação de problemas e soluções, e elaboram acordos para a construção de seu território. Estes processos de concertação permitem gerar visões compartilhadas de futuro entre os diversos atores, contribuem para a criação de um sentimento de interdependência e reciprocidade, o qual, por sua vez, facilita o trabalho coletivo e a coordenação de aptidões e talentos em torno da vida e dos acordos coletivos estabelecidos (Villar, R. 2015).

Esta definição contém o “que”, o “onde”, o “quem” e o “como” das comunidades sustentáveis (ver gráfico nº 01), componentes que, resumidamente, podem ser definidos da seguinte maneira:

¹ Ver Villar, Rodrigo. *Las comunidades sostenibles: un concepto construido colectivamente por RedEAmérica y sus miembros*. RedEAmérica. 13 de março de 2015.



1. O **que** ou a finalidade das comunidades sustentáveis é o desenvolvimento sustentável.
2. O **onde** ou o cenário onde se organizam as comunidades sustentáveis são os territórios ou localidades específicas, nos quais foram criados espaços institucionalizados de diálogos e concertação.
3. O **quem** ou os sujeitos das comunidades sustentáveis são os atores do território, incluindo os líderes comunitários e as organizações de base (OB), os governos locais e outras instituições públicas, as fundações, as empresas e as organizações da sociedade civil (OSC).
4. O **como** ou o processo de construção das comunidades sustentáveis realiza-se através de processos participativos, inclusivos e de aprendizagem coletiva entre os atores do território, por meio dos quais se gera “comunidade”, capital social, capacidades coletivas, empoderamento, práticas democráticas e comprometimento em torno dos acordos coletivos que orientam a visão e guiam a implementação do conjunto de atividades para que o desenvolvimento sustentável seja possível no território.

Gráfica No. 1
Componentes das Comunidades Sustentáveis



A partir dos avanços de 2015, a RedEAmérica propôs neste ano aprofundar o tema das comunidades sustentáveis. Para tanto, organizou um ciclo de aprendizagem sobre esse tema com três sessões:

1. O **motivo e os critérios** do enfoque de comunidades sustentáveis. 08 de junho.
2. O **papel dos atores** no desenvolvimento das comunidades sustentáveis. 29 de junho.
3. As **estratégias** das fundações e empresas para apoiar a construção de comunidades sustentáveis. 03 de agosto.

Estas sessões contaram com a participação de mais de sessenta pessoas de diferentes fundações ou empresas membros da Rede e permitiram refletir sobre as razões pelas



quais a RedEAmérica adotou a visão de comunidades sustentáveis, bem como sobre o que há de novo nesta visão em relação ao enfoque do desenvolvimento de base, os critérios orientadores para promovê-la e o processo de desenvolvimento de comunidades sustentáveis. O presente documento é uma síntese dos principais temas elaborados juntamente com os membros da RedEAmérica no Ciclo de Aprendizagem.

I. AS RAZÕES DA REDE AMÉRICA PARA PROMOVER COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

São várias razões que levaram a RedEAmérica a assumir as comunidades sustentáveis como a visão e missão da Rede. Esta nova visão não significa que a RedEAmérica deixou para trás a orientação fundamental com a qual trabalhara em seus anos anteriores, o desenvolvimento de base. O desenvolvimento de base na nova visão foi complementado e situado em uma perspectiva mais ampla. As principais razões para essa alteração foram as seguintes:

- **Explica melhor o foco do trabalho da RedEAmérica.** Desde o princípio da Rede esteve claro que a sua razão de ser é a promoção do trabalho com e para o desenvolvimento sustentável das comunidades. O desenvolvimento de base foi proposto como estratégia central para fortalecer as organizações de base o seu protagonismo na comunidade. O desenvolvimento de base enfatiza o meio privilegiado para o desenvolvimento das comunidades. Comunidades sustentáveis reflete melhor o fim e o propósito superior da RedEAmérica.
- **Maior clareza sobre o propósito comum.** No trabalho que os membros da RedEAmérica realizaram pela América Latina, a visão de comunidades sustentáveis expressa de maneira mais clara o propósito em comum que as empresas e fundações e os outros atores da comunidade têm para trabalharem em conjunto. Dentro desta visão de comunidades sustentáveis, as empresas e fundações são atores fundamentais do território, e junto às organizações de base, às organizações da sociedade civil e aos governos locais, têm como propósito comum o desenvolvimento sustentável nas comunidades onde operam.
- **Melhor alinhamento com o mundo empresarial.** Está crescendo no setor empresarial a tendência a incluir a sustentabilidade na estratégia de negócio e a compreensão de que os negócios de sucesso precisam de comunidades sustentáveis. Nesse sentido, a nova visão ressoa mais e alinha-se melhor com o mundo empresarial. É uma visão que está de acordo com a importância que atualmente as empresas dão à criação de entornos sociais competitivos e ao potencial das mesmas por gerar impactos sociais e ambientais positivos nas comunidades.
- **Envolve mais claramente os governos locais e a institucionalidade pública democrática.** A nova visão tem como principal pressuposto que os bons governos locais e a institucionalidade pública democrática são centrais para a criação de comunidades sustentáveis. A visão também enfatiza a importância da participação cidadã na incidência de políticas públicas e na formação de alianças público-



privadas. Nesse sentido, permite aos promotores das comunidades sustentáveis uma melhor compreensão da necessidade de se vincular aos governos, e, aos governos, perceber o benefício que tem para eles trabalhar juntamente com a comunidade, com as empresas e com as fundações para assim gerar visões de futuro para o território, planos territoriais participativos e produzir bens públicos em conjunto.

- **A visão é parte de uma agenda internacional partilhada.** A sustentabilidade é uma megatendência que a cada dia orienta melhor a agenda internacional. Desde os Objetivos de Desenvolvimento de Sustentáveis (ODS) até as exigências internacionais de sustentabilidade nas cadeias globais de valor, para que as empresas possam inserir-se nos mercados internacionais, a sustentabilidade está no centro das agendas de governos, empresas e agências internacionais.

II. OS NOVOS ELEMENTOS DA VISÃO DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

A visão de comunidades sustentáveis amplia e complementa com vários elementos o enfoque do desenvolvimento de base (Ver tabela “Os novos elementos na visão de comunidades sustentáveis”). Vejamos a seguir estes elementos:

- **Perspectiva territorial.** No desenvolvimento de base, o eixo do trabalho eram as organizações de base. Com a visão de comunidades sustentáveis, o foco é o território e seus atores, incluindo as organizações de base. Conforme veremos, ter a perspectiva territorial como novo foco traz importantes implicações para organizar a intervenção.
- **Múltiplos atores.** Uma das implicações do novo foco territorial é que o interesse recai sobre o trabalho com diferentes atores e na articulação entre os mesmos (organizações de base, organizações da sociedade civil, fundações, empresas, governos). As organizações de base e o empoderamento das mesmas continuam sendo fundamentais, mas não o único propósito da intervenção.
- **Alcance meso e macro.** Ao trabalhar com múltiplos atores, o desafio central é a articulação, o trabalho coordenado e a inclusão dos governos locais como parte da estratégia de intervenção. Nesse sentido, a perspectiva meso (relações entre as organizações) e macro (relações entre as organizações e com o governo local) predominam sobre a micro (intervenção centrada na organização de base).²
- **Concertação entre os atores do território.** Se no enfoque do desenvolvimento de base o centro dos processos de concertação eram as organizações de base e as suas relações com outras organizações de base e as fundações, na visão de

² Foram definidos na RedEAmérica três níveis de intervenção: micro, meso e macro. O nível micro refere-se às intervenções com organizações de base; o meso às intervenções com redes ou alianças de organizações, e o macro às intervenções que incluem a relação entre as organizações, as autoridades locais e outros atores do território.



comunidades sustentáveis enfatiza-se a concertação entre os múltiplos atores do território.

- **Alianças multiatorais.** Assim como no tema da concertação, se as alianças no enfoque de desenvolvimento de base eram feitas em torno das organizações de base para facilitar a realização de seus projetos, na visão de comunidades sustentáveis prevalecem as alianças entre os diversos atores do território para facilitar a execução dos planos e gerar maior impacto em nível do território.
- **Mudança sistêmica.** A visão de comunidades sustentáveis tem como propósito central a mudança no ecossistema do território, de maneira que o conjunto da população se beneficie com as transformações econômicas, sociais, ambientais e institucionais. Gerar transformações no ecossistema territorial contribui para ampliar a escala e o impacto das intervenções. No enfoque de desenvolvimento de base, o propósito central era o fortalecimento das organizações de base para alcançar bons resultados e impactos dos seus projetos.
- **Longo prazo.** A temporalidade para as mudanças sistêmicas de um território é o longo prazo. É possível, evidentemente, contar com uma sequência de projetos encadeados de curto e médio prazo como parte de um processo ou de um plano territorial, mas a ideia de projetos de curto prazo, isolados e válidos por si mesmos, não entra na lógica da construção de comunidades sustentáveis.
- **Gestão de processos de mudanças sistêmicas.** Se a visão de comunidades sustentáveis é realizar mudanças sistêmicas, a função das fundações e empresas inclui o financiamento e o acompanhamento de projetos de organizações de base, mas enquadrada em uma perspectiva de gestão de processos de longo prazo que envolvam e fortaleçam múltiplos atores e vinculem-se com as políticas públicas.
- **Participação nos espaços democráticos.** A criação ou fortalecimento de espaços de diálogo onde participem de forma democrática os diferentes autores do território, incluindo as organizações de base, é fundamental para a construção de comunidades sustentáveis. Enfatizar a participação de diversos atores do território (organizações sociais, empresas, fundações, governo local, igrejas, etc), mas manter a importância da participação das organizações de base, é a forma de complementar o enfoque de desenvolvimento de base com a visão de comunidades sustentáveis.
- **Capacidades relacionais e comunitárias.** O enfoque de desenvolvimento de base, ao privilegiar a intervenção centrada nas organizações de base, enfatiza o desenvolvimento de capacidades organizacionais e de líderes comunitários. A visão de comunidades sustentáveis, ao ressaltar a articulação entre os múltiplos atores do território, mantém o trabalho de fortalecimento organizacional, mas enfatiza ainda mais as capacidades comunitárias, relacionais e de integração comunitárias presentes na ação colaborativa entre os atores do território.



Tabela No. 1

Os novos elementos na visão de comunidades sustentáveis

	ELEMENTOS INICIAIS	NOVOS ELEMENTOS
FOCO	Organizações de base	Território
ATORES	OB	OB, OSC, Empresas, Governo
ALCANCE	Micro	Meso e macro
CONCERTAÇÃO	No interior das organizações	Entre as organizações, empresas e autoridades públicas
ALIANÇAS	Em torno da OB	Entre os atores dos territórios
MUDANÇAS	Organização	Ecossistema
FUNÇÃO	Gestão de projetos	Gestão de processos sistêmicos
TEMPORALIDADE	Curto e médio prazo	Longo prazo
PARTICIPAÇÃO	Na vida da organização	Em espaços democráticos com outros atores do território
CAPACIDADES	Individuais e organizacionais	Comunitárias e relacionais de organizações sociais, empresas e instituições públicas

Os novos elementos da visão de comunidades sustentáveis e o desenvolvimento de base. Incorporar o conjunto de novos elementos descritos anteriormente significa deixar para trás o enfoque do desenvolvimento de base quando se trabalha com uma visão de comunidades sustentáveis? A resposta evidentemente é não. A visão de comunidades sustentáveis incorpora o desenvolvimento de base e o mantém. Continuar fortalecendo as organizações de base e a sua participação na vida pública será uma tarefa central para aqueles que promovem as comunidades sustentáveis. É claro que existem importantes assimetrias de poder entre os atores de um território. Se não houver uma importante preocupação para fortalecer as organizações de base, incluí-las nos processos de concertação e para garantir que tenham todas as capacidades necessárias para colaborar com outros, estabelecer alianças, influenciar nas políticas públicas, e para que as suas vozes sejam levadas em conta na deliberação pública, o desenvolvimento sustentável não será inclusivo e equitativo. Em outras palavras, se não houver transformações sociais, econômicas e políticas nas bases da sociedade, as transformações não serão profundas, duradouras e sustentáveis.



III. CRITÉRIOS ORIENTADORES PARA APIOAR O DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

Considerando os novos elementos da visão de comunidades sustentáveis, é possível apresentar alguns critérios orientadores para aqueles que buscam intervir com essa visão.

- **Intervir levando em conta o ecossistema territorial.** Se a perspectiva territorial é o foco do trabalho para promover comunidades sustentáveis, a intervenção sob esta visão deve ser feita levando em conta as dinâmicas territoriais e o ecossistema de atores do território. É preciso trabalhar pensando na interdependência e conexão entre estes atores e promover a articulação entre os mesmos. O projeto participativo de planos e a vinculação destes com as políticas públicas são fundamentais para alcançar as mudanças sistêmicas.
- **Aprender a trabalhar com processos complexos.** Os processos de mudança sistêmica em nível territorial não são lineares, nem de curto prazo. Eles exigem compromissos em longo prazo e formas de intervenção que devem ser continuamente adaptadas à complexidade deste tipo de mudanças. Estes processos requerem conviver com a incerteza e com a evidência de que nenhum dos atores participantes, sozinho, pode controlar o processo. Nesse sentido, as fundações e as empresas podem promover e facilitar os processos de transformação, mas não controlá-los ou impor os seus ritmos. Aprender a trabalhar com processos complexos de longo prazo que conduzem à mudanças sistêmicas é um desafio importante para as empresas e fundações. Isto requer vitórias imediatas que contribuam para facilitar um ambiente que permita vincular o curto e o médio prazo às mudanças em horizontes temporais maiores.
- **Promover a articulação entre os múltiplos atores.** A visão de comunidades sustentáveis requer o trabalho com atores de diferentes setores de um território (público, privado e cidadãos). O grande desafio neste tipo de trabalho é realizar a articulação e coordenação para a elaboração de planos territoriais e a execução de projetos, buscando coordenar as diferenças de lógicas, ritmos e interesses dos diversos atores dos três setores.
- **Transformar relações de poder e marcos institucionais.** As assimetrias de poder e as regras institucionais excludentes são parte da dinâmica de muitos territórios. Diante disto, uma tarefa fundamental para criar comunidades sustentáveis é promover uma institucionalidade que fortaleça a democracia participativa e a inclusão de novos atores no debate das políticas públicas. Juntamente com a criação de ambientes favoráveis para a participação cidadã, é importante desenvolver iniciativas específicas que permitam o empoderamento da cidadania, especialmente dos mais fracos em termos políticos, para que as suas vozes estejam presentes na agenda pública e para que possam participar das decisões que afetam as suas vidas.
- **Contribuir com os quatro pilares da sustentabilidade do território.** O desenvolvimento sustentável tem quatro pilares complementares: ambiental, social, econômico e institucional. Buscar fortalecer na comunidade um ou mais destes pilares é fundamental nas intervenções orientadas para o desenvolvimento



sustentável. É especialmente importante não gerar efeitos negativos em qualquer um desses pilares a partir de uma intervenção.

- **Desenvolver estratégia de avaliação conforme as mudanças pretendidas.** Um imenso desafio para aqueles que trabalham com a visão de comunidades sustentáveis é contar com instrumentos de avaliação que permitam captar as mudanças em nível dos atores e do ecossistema territorial. Para tanto, não é suficiente fazer uma somatória das avaliações dos projetos das organizações presentes no território, mas é preciso desenvolver indicadores com perspectiva territorial que capturem tanto os avanços ou limitações dos processos de articulação entre atores, a criação de capacidades, as transformações no poder e os marcos institucionais, quanto as mudanças nos aspectos sociais, ambientais e econômicos da população do território.

Esses critérios orientam de maneira geral o trabalho de promoção das comunidades sustentáveis, mas a sua aplicação varia de acordo com o contexto, e especialmente com as condições institucionais que facilitam ou dificultam os processos para gerar comunidades sustentáveis. Por exemplo: nos países onde a democracia participativa orienta o projeto institucional, haverá condições mais favoráveis para promover comunidades sustentáveis. Assim também será nos países onde os processos de descentralização dão melhores condições de decisões aos municípios e onde neste nível houver regras para promover o planejamento participativo dos territórios ou mecanismos institucionais para a coordenação dos atores-chaves e para a sua participação na elaboração de políticas públicas. Outros fatores, como a corrupção, a violência e insegurança, o clientelismo, etc, influenciam de maneira negativa na forma e no esforço que se requer para criar as condições propícias para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis.

IV. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

O processo de desenvolvimento de uma comunidade sustentável varia muito de acordo com o contexto, cultura e história de cada território. Em certo sentido, cada processo é único e diferente. Contudo, é possível propor uma rota geral que pode ajudar quem quer promover comunidades sustentáveis. Esta rota tem quatro grandes aspectos que se inter-relacionam no decorrer do processo: a articulação dos atores, a geração de acordos, o fortalecimento institucional e de capacidades, e a execução integral dos planos. (Ver gráfico *“Processo de desenvolvimento de comunidades sustentáveis”*). Vejamos cada um destes aspectos:



Gráfico No. 2

Processo de desenvolvimento das comunidades sustentáveis



1. ARTICULAR OS ATORES

A seguir, as ações centrais nos processos de articulação dos atores do território.

- **Identificar e convocar os atores chaves.** A configuração dos atores não é fixa, varia de território para território e de acordo com as temáticas, mas para alcançar as transformações é importante que os representantes dos diversos setores (governo, empresa-fundações e a sociedade civil) possam se envolver em algum momento do processo.

Dentro da sociedade civil é fundamental incluir as organizações de base e os líderes comunitários do território, junto com outras organizações sociais que estejam envolvidas nas temáticas de interesse territorial. A participação da comunidade na identificação dos problemas e das soluções, e depois na implementação e acompanhamento das mesmas, é fundamental, de modo que sejam geradas políticas públicas e planos mais sensíveis aos direitos e demandas dos atores do território, e uma oferta relevante, pertinente e de qualidade de bens públicos.

A participação de representantes do governo local é fundamental no processo, pois são os governos que garantem os direitos dos cidadãos e são os principais responsáveis da provisão e financiamento dos serviços e bens públicos. Embora nem sempre seja possível contar com os governos para a construção de comunidades sustentáveis, a sua participação é desejável e é importante buscar estratégias para consegui-la.



As empresas também são atores chaves para as comunidades sustentáveis. As empresas não são atores externos aos territórios, mas sim parte dos mesmos e corresponsáveis por seu desenvolvimento. As empresas de sucesso necessitam de comunidades sustentáveis para prosperar e as comunidades, para ser sustentáveis, necessitam de empresas de sucesso. Por isso, a sua participação nestes processos podem ter muitas facetas. As empresas ou suas fundações, além de participantes, podem ser convocadoras, facilitadoras, promotoras do processo, etc.; mas, juntamente com estas importantes funções, é fundamental também que a empresa, como um negócio, administre responsabilmente os seus impactos. O manejo adequado dos impactos ambientais, sociais e econômicos de uma empresa é importante para alcançar a sustentabilidade da empresa e para a sustentabilidade do território onde opera.

Natura, uma empresa brasileira de cosméticos, fragrância e cuidado pessoal, é um exemplo de negócio que inclui em sua estratégia a criação de comunidades sustentáveis.³ Por exemplo, a linha Ekos, lançada no ano 2000, busca incluir as comunidades de onde são gerados os insumos para o negócio, promovendo nestas comunidades a conservação da biodiversidade mediante a geração e o uso sustentável de produtos e serviços. Nestas comunidades, a Natura busca estabelecer com outras empresas e outros setores da sociedade pautas de comércio justo e inclusivo, e promover territórios sustentáveis. Para tanto, identifica os atores chaves do território, promove com eles diagnósticos participativos, a priorização de problemas e a elaboração de planos, e ações coletivas. Levando em conta estes planos, ela apoia ações para fortalecer as lideranças sociais, as organizações da sociedade civil e o poder público, bem como o desenvolvimento e implementação de políticas públicas para contribuir com a geração de transformações positivas na sociedade (Natura 2014: 26,43,65).

- **Criar espaços de diálogo, concertação e cooperação entre os diferentes atores chaves do território.** A articulação entre os atores chaves requer espaços de diálogo e coordenação, de maneira que a execução de seus diferentes projetos e ações seja realizada em torno de agendas comuns. Estes espaços podem ter diferentes formas (conselhos, mesas, comitês, etc.), mas a sua existência é fundamental para estabelecer as condições básicas de diálogo, construção de uma visão partilhada e ações colaborativas sobre o desenvolvimento de comunidades sustentáveis.

As fundações ou as empresas podem ser as convocadoras e facilitadoras destas estruturas de diálogo e concertação, ou as empresas e fundações podem unir-se a elas, se outros atores do território tiverem promovido estes espaços. Um caso interessante de empresa promotora de estruturas de diálogo e coordenação é a Votorantim Cimentos⁴. O seu plano estratégico tem quatro pilares: segurança, ética e respeito, eco eficiência e inovação, e a participação ativa da comunidade. O propósito deste último é a promoção do diálogo local e a cooperação entre as autoridades públicas, organizações sociais e empresas, para desenvolver ações coletivas que contribuam para o desenvolvimento local e para a criação de comunidades sustentáveis.

³ A Natura tem atualmente 6.600 empregados e 1.7 milhões de promotoras em oito países onde atua.

⁴ Votorantim Cimentos é a principal empresa cimenteira do Brasil. É uma empresa presente em 14 países, conta com mais de 15.000 empregados e 34 plantas de cimento, 17 das quais estão no Brasil.



Uma das iniciativas centrais para promover o diálogo são os *Conselhos dos Cidadãos*. São espaços multissetoriais com participação de grupos representativos da comunidade. Nestes espaços de concertação busca-se estabelecer uma agenda positiva para o território, fortalecer o capital social e desenvolver ações de interesse coletivo.

A função da empresa, na coparticipação com o Instituto Votorantim, é identificar os atores chave do território, convocá-los, promover a sua participação no Conselho, facilitar a dinâmica e contribuir com o desenvolvimento das capacidades no grupo. Cada um dos Conselhos estabelece acordos sobre os problemas prioritários do território e sobre os planos para trabalhar em conjunto os desafios identificados (Oliveira Cosa, S. 2016: 5).

Outro caso interessante é o do Holcim Equador, uma empresa de cimentos, parte do Grupo LafargeHolcim, e uma das principais indústrias deste país. O mecanismo de diálogo que a empresa criou para o seu relacionamento com a comunidade são os *Comitês de Ação Participativa (CAPs)*. A Holcim Equador criou seis CAPs no país. A Fundação Holcim é encarregada de gerir os CAPs. Nos Comitês, onde participam representantes de diferentes organizações da comunidade, são promovidos diagnósticos participativos e desenvolvem-se iniciativas em cinco áreas: água e meio ambiente; produção e geração de emprego, saúde, fortalecimento comunitário, e desenvolvimento de capacidades.

Quando há iniciativas que não estão entre as prioridades dos CAPs, como as desenvolvidas com jovens viciados em drogas, um tema de grande importância para a comunidade, as organizações participantes do CAP estabelecem relações com as instâncias públicas que podem apoiá-las (Ministérios da Saúde, interior, da Educação, etc...). Em outros casos, os CAPs foram o núcleo em espaços de diálogo mais amplos. É o caso da *mesa de concertação* de Guayaquil, gerida em 2015 a partir do CAP desta cidade. Esta mesa é constituída por 30 organizações, 12 das quais estão no CAP. Nesta mesa, é feita a conexão e o acompanhamento de organizações, são geradas capacidades, desenvolvem-se iniciativas e são propostas soluções em conjunto. A mesa elaborou planos para trabalhar de maneira coordenada em Guayaquil e estabeleceu acordos com diversos atores públicos e privados. Em 2015, administrou recursos de 3.5 milhões de dólares para as iniciativas no território.⁵

2. GERAR ACORDOS

A principal finalidade das estruturas de diálogo e concertação é gerar acordos para a coordenação de ações entre os atores do território. Estes acordos podem ser estabelecidos em torno de diferentes tipos de atividades, tais como: análises conjuntas sobre problemas e soluções, visões coletivas de futuro, planos territoriais para o seu desenvolvimento e sistemas de acompanhamento partilhados. Vejamos cada um com mais detalhes:

- **Identificação conjunta de problemas e soluções:** ter conhecimento partilhado sobre quais são os problemas, necessidades, atitudes e propostas da comunidade e dos demais atores do território é fundamental para empreender o caminho de construção de comunidades sustentáveis. Um meio para conseguir isto é o diagnóstico participativo.

⁵ Entrevista com Ricardo Romero, da Holcim Equador (27 de junho de 2016) e <http://www.holcim.com.ec/desarrollo-sostenible/fundacion-holcim-ecuador/quienessomos0.html>



Conforme foi dito em uma publicação da RedEAmérica sobre o tema: *“Ao permitir conhecer a realidade de um território através da visão e da voz dos diversos atores envolvidos, os diagnósticos participativos permitem conhecer as situações problemáticas que preocupam os atores, conhecer a magnitude destas situações problemáticas, identificar quais são os principais fatores que influenciam ou determinam estas situações, e indicam as percepções, atitudes e expectativas dos diferentes atores diante da problemática e as suas possíveis soluções.”* (RedEAmérica, Guia de diagnósticos participativos e desenvolvimento de base. 2014:10).

- **Estabelecer visões, agendas e planos partilhados para o trabalho no território.** A articulação dos atores, incluindo as organizações de base, é fundamental para alcançar uma visão partilhada do futuro do território, criar uma agenda comum e ações com perspectiva de impacto territorial que guie a atuação dos diferentes atores. A existência de uma visão, uma agenda e um plano conjunto é o que permite integrar esforços e orientar a energia coletiva para os propósitos comuns.

Ocasionalmente, as fundações e as empresas participam na concepção e elaboração de planos mais globais que guiam a ação de todos os atores envolvidos, e depois se concentram no co-financiamento e acompanhamento das organizações e iniciativas das temáticas relacionadas com as suas prioridades e possibilidades institucionais. Os planos são os orientadores das atividades para o conjunto de atores do território. Não necessariamente são planos para as fundações ou empresas.

Um exemplo interessante de trabalho em torno de uma agenda partilhada é o da Fundação Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, Fusades. Esta Fundação, criada em 1983, promoveu desde o início estratégias de cooperação entre a empresa privada, os organismos internacionais de cooperação, o governo nacional, os governos locais e as comunidades para enfrentar os problemas de pobreza no país. Em 1996 iniciou o trabalho com um modelo de desenvolvimento sustentável em Caluco, com a ideia de replicá-lo posteriormente em diversas regiões do país. Este município está localizado na zona ocidental do país, a 61 km da capital, tem cerca de 10.000 habitantes, os quais viviam em condições de muita pobreza e vulnerabilidade antes da intervenção da Fusades.⁶

Os dois eixos centrais do modelo promovido pela Fusades foram a participação ativa dos atores locais e a sua coordenação e colaboração em torno de uma visão partilhada do desenvolvimento territorial. Para construir uma visão comum sobre o futuro do desenvolvimento do município, Fusades promoveu uma organização de oficinas nos oito cantões que dividem o município. A Oficina Compartilhar foi a ferramenta utilizada nesses espaços de planejamento participativo, para que cada comunidade pudesse analisar as suas necessidades e imaginar um futuro melhor. O resultado do processo de planejamento participativo foi um plano integral de cinco anos para o desenvolvimento do município Caluco. As áreas priorizadas no plano foram: água potável, energia elétrica, saúde, educação, vias e geração de rendimentos.

A iniciativa da Fusades é um exemplo de acordos estabelecidos para o desenvolvimento do território em seu conjunto. Existem outros casos em que os acordos não se relacionam

⁶ A informação sobre Caluco está embasada na crônica de Jorge Camacho Velázquez, 2013.



com um plano para o conjunto do território, mas sim para o trabalho em torno de uma área prioritária que pode impulsionar o desenvolvimento do território. Um bom exemplo deste tipo de iniciativa é a aliança estabelecida pela Fundação Alpina com a Administração do Departamento de Cauca, na Colômbia, para promover uma cadeia de produtos lácteos em 14 municípios do Departamento.⁷

As fortes diferenças entre regiões e unidades de produção no Departamento não permitiam estabelecer uma cadeia produtiva que contribuísse de maneira estável com o desenvolvimento econômico e com a melhoria da qualidade de vida das famílias dos diversos municípios produtores de leite. Pensando em uma estratégia de inclusão social e produtiva dos pequenos produtores e trabalhadores do campo, em 2014 foi estabelecido o acordo entre a Fundação Alpina e a Administração de Cauca. Desde então, esta aliança promove a participação e a geração de acordos entre os diversos atores: o sócio comercial (a principal empresa de produtos lácteos do país, Alpina⁸), as 14 prefeituras municipais, as associações de produtores de leite, a entidade pública nacional de capacitação técnica (o Serviço Nacional de Aprendizagem, SENA), uma capacitadora em serviços empresariais (Agroinnova) e o Cabildo Indígena de Guachicono.

A iniciativa busca aumentar a competitividade da cadeia produtiva de leite para melhorar a renda e a segurança alimentar das famílias. Em conjunto, a empresa Alpina e as associações de produtores definiram os requisitos para o registro de provedores, as exigências de qualidade e produção, a infraestrutura necessária para o fortalecimento do agronegócio. Com o apoio das instituições capacitadores e com recursos da fundação, das prefeituras, das Administrações e do Cabildo, a iniciativa permitiu o estabelecimento de 17 Centros Educativos Agropecuários, o aumento da produção de leite, o melhoramento de sua qualidade e higiene, a melhora nos pastos e na capacidade de carga por hectare, a repetição deste modelo na região, a consolidação de 17 organizações de produtores, a melhora nutricional e o aumento das rendas das famílias participantes. No centro destas conquistas está o processo de concertação. Conforme disse a Fundação: *“A fortaleza do projeto reside na maneira como se aproxima de cada comunidade, com uma pedagogia que convoca a participação através da mediação e da construção conjunta de acordos e procedimentos a partir dos saberes da população beneficiada e da tecnologia que contribui com o projeto.”*

Outro exemplo de iniciativa orientada para uma área central de desenvolvimento de um território é a da Fundação Promigas, no município de Sabanalarga, Colômbia.⁹ Buscando fortalecer a capacidade da entidade territorial para enfrentar os desafios da gestão educativa, a Fundação Promigas, em parceria com as autoridades municipais da cidade e com as administrações, e com a participação de 11 entidades educativas de Sabanalarga, decidiram promover acordos para estabelecer uma visão de futuro do sistema educativo local, um plano e metas específicas para melhorar a gestão do município na área da

⁷ A informação sobre a iniciativa da Fundação Alpina em aliança com a Administração de Cauca foi tirada do formulário de inscrição para o IX Foro Internacional da RedEAmérica, apresentado pela Fundação Alpina (outubro, 2016).

⁸ Alpina é uma empresa de origem colombiana que opera na Colômbia, Equador, Venezuela e Estados Unidos, e seus produtos estão comercialmente presentes no mercado da América Central.

⁹ A informação do caso da Fundação Promigas foi tirada do formulário de inscrição da iniciativa para o II Prêmio Latinoamericano de Desenvolvimento de Base, Transformadores (2014).



educação e na qualidade das unidades educativas. Concomitantemente, com o desenvolvimento de uma visão territorial, a criação e o fortalecimento de comunidades educativas formadas por diretores, docentes, pais e mães de famílias foram as chaves do trabalho da Fundação para melhorar a qualidade da educação e das instituições do município de Sabanalarga.

- **Indicadores partilhados de avaliação sobre o território.** Um grande desafio para os que trabalham com comunidades sustentáveis é conseguir estabelecer indicadores de avaliação partilhados entre os atores do território, de maneira que seja possível para estes atores acompanhar as transformações esperadas nos aspectos sociais, ambientais, econômicos e institucionais do território. Juntamente com os avanços da RedEAmérica para medir os impactos nas capacidades coletivas, valores e práticas democráticas, capital social e desenvolvimento sustentável, algumas empresas e fundações vem complementando o trabalho de avaliação com elementos que dão força à perspectiva territorial. Uma delas é a Natura, no Brasil, que adotou o Índice de Progresso Social (IPS) para o seu Programa Amazônia. Este é um instrumento que serve tanto para o diagnóstico quanto para medir o seu impacto. A sua contribuição para o trabalho com comunidades sustentáveis é que mede diferentes aspectos da vida territorial. O IPS possui três eixos: *necessidades humanas básicas* (saúde, nutrição, água, habitação, segurança pessoal); *fundamento para o bem-estar* (educação básica, informação e comunicação, saúde e bem-estar, sustentabilidade dos ecossistemas); *oportunidades* (direitos individuais, liberdade individual de escolha, tolerância e inclusão, educação superior).

Outros membros da RedEAmérica, como a Fundação Caicedo González, agregaram temas relacionados com a institucionalidade democrática, participação governamental nos processos de desenvolvimento das comunidades e a participação na vida das comunidades, com indicadores do tipo: aumento do investimento público nos planos concertados; número de planos territoriais elaborados e implementados com a participação dos cidadãos, número de espaços institucionais de participação fortalecidos, número de funcionários públicos e de organizações sociais com capacidades fortalecidas, projetos propostos pelos cidadãos nos planos setoriais e o respeito às decisões da comunidade. O tema sobre a avaliação para compreender o avanço das comunidades sustentáveis será, sem dúvida, um dos grandes desafios que a Rede terá nos seus próximos anos.

3. FORTALECER AS CAPACIDADES E A INSTITUCIONALIDADE DEMOCRÁTICA

O fortalecimento das capacidades, o capital social e a institucionalidade democrática são centrais para criar condições de desenvolvimento das comunidades sustentáveis. Vejamos a seguir uma descrição destas ações e exemplo de membros da RedEAmérica que as realizam.

- **Fortalecer as capacidades das organizações de base para participarem em condições de igualdade.** O reconhecimento da existência de assimetrias de poder em nível territorial requer esforços específicos para que os diferentes grupos tradicionalmente excluídos socialmente e politicamente possam participar em condições de igualdade com outros atores. Para isto, junto com o fortalecimento de uma institucionalidade democrática e participativa que gere incentivos para a inclusão, é importante desenvolver estratégias



para fortalecer as capacidades das organizações de base para garantir o impacto de suas iniciativas, participar da vida pública e ter parte nas decisões que afetam as suas vidas.

Um exemplo de fundação que possui um programa de fortalecimento das organizações de base para que possam participar com melhores elementos do desenvolvimento de suas comunidades é a Fundação Haciendas do Mundo Maia (FHMM). É uma fundação mexicana criada em 2002 pelo grupo Haciendas, um grupo de hotéis administrados pela Stardwood Hotels & Resorts. A FHMM trabalhou em Yucatán em vinte e três comunidades vizinhas dos projetos hoteleiros, promovendo um Modelo de Desenvolvimento Integral Comunitário. Este modelo tem um enfoque integral e oferece diversas estratégias de formação e acompanhamento para fortalecer as organizações comunitárias e as empresas sociais, de maneira que a comunidade possa ser a protagonista do seu próprio desenvolvimento. Em seu Manual de Metodologia e Participação, a FHMM oferece orientações específicas para cada uma das fases do processo de fortalecimento de capacidades: início, crescimento, maturidade e graduação¹⁰. Esta é uma maneira de reduzir as assimetrias de poder no território e oferecer oportunidades para uma participação em condições de maior igualdade.¹¹

Outras iniciativas, como a da Holcim Equador, mencionada anteriormente, têm programas específicos de fortalecimento de organizações de base para apoiar a geração de capacidades comunitárias e a construção do tecido social. O Programa de Gestão Comunitária (PGC) da Fundação Holcim Equador busca a formação de líderes comunitários em temas de gestão comunitária, para que tenham capacidades para participar ativamente da vida comunitária e para que possam propor soluções aos problemas e conflitos de seu território.¹²

- **Fortalecer a institucionalidade democrática do território.** Fortalecer uma institucionalidade democrática e participativa em nível territorial é uma condição para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis. Esta institucionalidade é o conjunto de normas, regras de jogo e formas de organização que permitem a interação positiva entre as autoridades públicas, organizações da sociedade civil e empresas. Uma institucionalidade democrática participativa permite que a pluralidade de interesses dos diferentes atores do território traduza-se em uma visão partilhada de futuro e em um cenário de colaboração. Esta institucionalidade participativa é garantida pelo governo local.

Um importante exemplo de trabalho de fortalecimento de institucionalidade democrática dos territórios é o da Fundação Caicedo González Riopaila Castilla.¹³ Em seu trabalho, a

¹⁰ Ver <http://www.haciendasmundomaya.com/images/pdfs/manual-de-metodologia.pdf>

¹¹ Entrevista com Carola Diez e Pedro Gamboa, Fundação Haciendas do Mundo Maia (24 de junho de 2016) e inscrição da Fundação para o II Prêmio Latinoamericano de Desenvolvimento de Base, *Transformadores*, da RedEAmérica.

¹² Ver

<http://fundacionholcimecuador.org/publicaciones/elbuenvecino/20Enero2014/files/assets/common/downloads/EI%20Buen%20Vecino%20-%20Enero%202014.pdf>

¹³ A Fundação Caicedo González Riopaila Castilla é uma fundação colombiana criada em 1957 para apoiar o desenvolvimento das comunidades nas áreas de influência das empresas Riopaila Castilla S.A. e Colombina S.A. A sua atual missão é: “*criar entornos sustentáveis mediante uma gestão ética e inovadora, com ênfase no fortalecimento do capital humano, social e institucional, nos territórios onde são realizadas operações*”



Fundação dá grande importância ao fortalecimento dos espaços institucionais desenvolvidos pela legislação colombiana sobre participação cidadã. Um princípio de atuação que guia a Fundação é o de corresponsabilidade e reconhecimento do Estado como o principal garantidor dos direitos e líder no desenvolvimento sustentável nos territórios. Neste contexto, para promover o diálogo multissetorial e a construção de agendas comuns, a Fundação considera fundamental fortalecer os espaços institucionais existentes e contribuir para o desenvolvimento das capacidades dos atores governamentais e não-governamentais, para que possam participar de maneira mais adequada nestes espaços (Fundação Caicedo González Riopaila Castilla. 2015: 14).

Como resultado do trabalho da Fundação, em 2015 foram promovidos 15 espaços de participação articulados com as administrações públicas, foram elaboradas e postas em prática 9 ferramentas de planejamento e gestão territorial, foram fortalecidas capacidades de 170 servidores públicos, foram fortalecidas as capacidades de 55 organizações sociais para participarem na deliberação e incidência em temas da agenda pública, apoiou-se a elaboração e implementação de planos territoriais em educação (3), primeira infância (3), segurança alimentar (2) e emprego (1) (Fundação Caicedo González Riopaila Castilla. 2015: 23).

- **Fortalecer o capital social e as capacidades de colaboração entre os atores chave do território.** O apoio das fundações e empresas para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis passa por colocar as suas estratégias a serviço do desenvolvimento sustentável dos territórios e das “grandes apostas” do território. Em geral, existe uma grande fragmentação nas ações e falta de coordenação entre as instituições públicas e entre os atores sociais que desenvolvem iniciativas em um território, por isso, coordenar e integrar o interior dos setores (público, empresarial, comunidade) e os setores é uma tarefa fundamental para o desenvolvimento sustentável.

Para isto, é importante fortalecer o sentimento de reciprocidade e corresponsabilidade dos atores em torno do futuro do território. Este sentimento de corresponsabilidade e de ser parte de uma mesma comunidade é fundamental para atuar de maneira integrada no território. Fortalecer o capital social e as capacidades de integração entre os atores e as instituições de nível territorial, como sinalou a Fundação Promigas, não se limita às habilidades para participar nos processos participativos de formulação e elaboração de um plano, mas passa pela obtenção das competências e sentimento de corresponsabilidade para alinhar e integrar as intervenções em sua execução e para trabalhar em conjunto com outros atores durante a implementação dos projetos. Esse sentimento de reciprocidade e corresponsabilidade permite fomentar a eficácia social e a evitar conflito entre os setores e atores.

Um aspecto central da capacidade de integração é saber reconhecer o potencial de contribuição e saberes que pode ter um ator para aceitar os outros atores no trabalho coordenado. Isso significa superar os fortes preconceitos que se tem com os atores (públicos ou privados) e transformar o olhar negativo na valorização de seus potenciais. Para trabalhar em conjunto e de forma complementar é preciso ter uma visão partilhada

significativas de seu contribuinte”. Para o desenvolvimento desta missão, a Fundação formulou três linhas de ação: 1. Fortalecimento do capital humano, 2. Fortalecimento do capital social e institucional e 3. Promoção para a gestão social e desenvolvimento econômico.



do futuro, um plano de longo prazo e uma consciência da importância do trabalho do outro. E isso costuma ser o resultado de um processo de aprendizagem social de médio prazo.¹⁴

Outras fundações e empresas da RedEAmérica também desenvolveram iniciativas para fortalecer as capacidades de integração, coordenação e desenvolvimento de capital social entre os atores do território. Por exemplo, a Votorantim tem iniciativas de apoio à gestão pública e iniciativas orientadas para promover a organização e fortalecimento de núcleos representativos dos diferentes setores da sociedade (sociedade civil, governo e setor privado) para promover a cooperação em torno de planos coletivos que contribuam com a sustentabilidade do território (Oliveira, S. 2016). A Fundação Caicedo González, em sua linha de fortalecimento institucional e de capital social, possui programas para fortalecer as capacidades dos atores sociais municipais para dialogar, estabelecer acordos e incidir nos assuntos públicos locais nos temas priorizados pela Fundação: educação, segurança alimentar, infância e adolescência, e desenvolvimento econômico (Fundação Caicedo González Riopaila Castilla. 2015: 22). A Fundação Haciendas do Mundo Maia, por sua vez, propôs o fortalecimento do capital social como critério central para as linhas estratégicas de ação de seu modelo de desenvolvimento comunitário integral. Para cada um dos ciclos de participação das comunidades é proposto um tipo de capital social prioritário para o fortalecimento. No ciclo inicial, o capital social de coesão; no crescimento, o capital social de ponte; e no ciclo de maturidade, o capital social vertical. (Fundação Haciendas do Mundo Maia, 2012: 24).

4. EXECUTAR OS PLANOS DE MANEIRA COORDENADA

A coordenação e articulação entre os atores do território é importante não somente em nível de grandes acordos (visões de futuro, planos com enfoque territorial), mas também em nível da execução dos projetos e ações que surgem dos grandes acordos. Vejamos quais são as ações fundamentais para esta integração e coordenação das ações.

- **Integrar as intervenções temáticas.** Assim como a articulação entre os atores do território é fundamental para a elaboração de planos, a integração dos temas particulares sob uma perspectiva territorial é essencial. O desenvolvimento comunitário em geral e particularmente, centrado no desenvolvimento de comunidades sustentáveis, requer intervenções em diferentes áreas temáticas (educação, saúde, meio ambiente, economia, habitação, segurança, etc). O importante na visão de comunidades sustentáveis é que cada intervenção temática contribua com o desenvolvimento sustentável e integre-se na visão de futuro que se tem para o território.

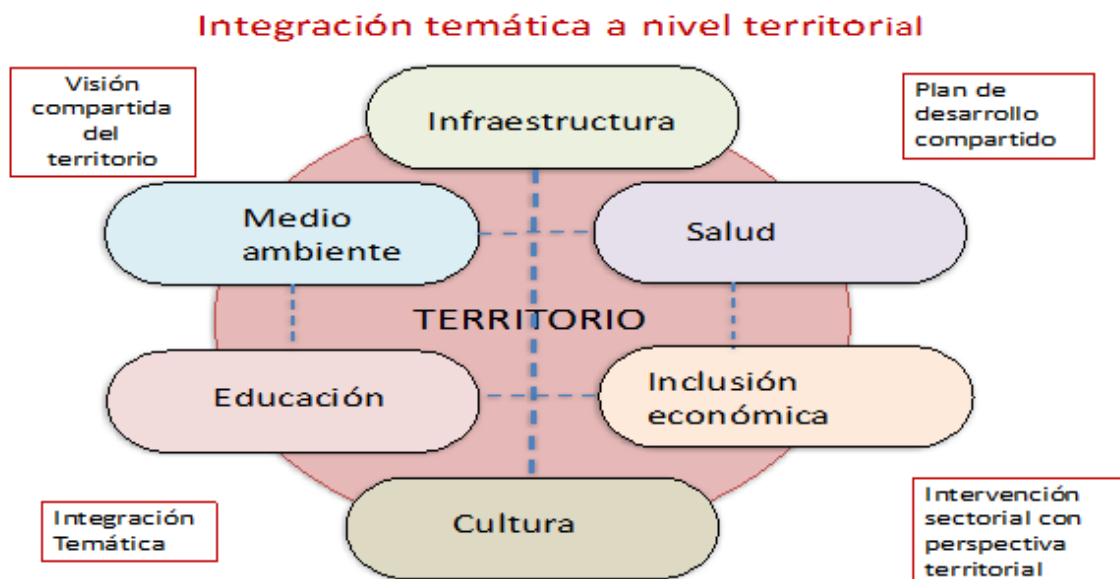
Da mesma forma que os países possuem ministérios ou secretarias por temas, as comunidades locais também podem ter instituições especializadas em temas específicos, ou fundações que promovam temáticas particulares. O que é fundamental, tanto no caso dos países quanto nas comunidades, é a coordenação institucional e a integração temática. A visão de futuro e os planos territoriais construídos com a participação dos diferentes atores são as chaves para a integração temática e a criação de sinergias entre as entidades especializadas (Ver gráfico “*Integração temática em nível territorial*”).

¹⁴ Entrevista com Julio Martin e Luz Marina Silva. Fundação Promigas (25 de julho de 2016).



A integração temática não significa que cada intervenção específica tenha que incorporar resultados nas diferentes áreas chaves para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis: ambiental, social, econômica e institucional. Trata-se de colocar a intervenção setorial a serviço do desenvolvimento do território, e para tanto é preciso buscar sinergias, e, sobretudo, não gerar impactos negativos nas outras variáveis, nem desenvolver uma à custa de outra, pois ao longo do tempo o resultado ficará comprometido sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável.

Gráfico No. 3



Um dos casos, o do Médio Juruá, do Programa Amazônia da Natura, é um exemplo interessante de articulação paulatina de atores e de integração de temas para a criação de uma comunidade sustentável (Link para o *Vídeo sobre o caso do desenvolvimento territorial do Médio Juruá – Programa Amazônia da Natura*). Esta iniciativa não se iniciou com uma intervenção integral e articulada dos diferentes atores. Conforme relata Ronaldo Freitas, da Natura, esta integração foi um processo de aprendizagem social de vários anos.¹⁵ O trabalho da empresa no Médio Juruá iniciou-se em 2000, com ações pontuais e espaçadas no tempo: comprando a produção de uma cooperativa. Logo surgiu o tema da qualidade dos produtos da Cooperativa e a Natura decidiu fazer um trabalho de apoio e formação com os produtores na cadeia de produção. A partir da Gerência de Relações

¹⁵ Entrevista com Ronaldo Freitas. Natura. 21 de julho de 2016.



com a Comunidade, instância recém-criada na Natura, foi proposto fortalecer as lideranças e as organizações produtivas, bem como estabelecer relações de forma mais institucionalizada.

No caminho, perceberam que o trabalho direto com as organizações de provedores, apesar de sua importância, era insuficiente. Consideraram que, se quisessem alcançar uma melhora real e sustentável das condições de produção, deveriam trabalhar em outras áreas, como na educação, qualidade de vida, saúde, comunicação. A Natura não poderia, e nem era da sua competência, fazer esse tipo de trabalho em sua totalidade, por isso as alianças e o trabalho com outros atores tornou-se algo central. O trabalho com as instituições públicas e outros potenciais aliados tornou-se um guia em seu trabalho. Mais adiante, em 2014, foi criado o Foro Territorial como mecanismo de articulação dos atores do território. Neste Foro, no qual participam ONG, organizações comunitárias, o poder público e outras empresas, vem-se trabalhando em diferentes ações colaborativas entre os participantes (diagnóstico participativo, criação de uma agenda comum, definição de prioridades de ação e formulação de planos com metas e responsáveis) e conseguiu-se uma maior integração entre os diferentes temas prioritários para a comunidade. Trimestralmente compartilha-se nesse Foro o que cada ator está fazendo e realiza-se um acompanhamento conjunto das iniciativas. Com o aprendizado deste processo, a Natura trabalha atualmente com o enfoque territorial nas 28 comunidades das 5 regiões da Amazônia onde está presente.

Outro caso interessante de integração a partir de uma intervenção setorial é a da Fundação Arcor. Esta Fundação argentina foi criada em 1991 pelo grupo Arcor. A sua Missão é: *“Contribuir para que a educação seja uma ferramenta de igualdade de oportunidades para a infância”*. No desenvolvimento de sua missão, a Fundação promove *“projetos com foco na educação de meninos e meninas, fortalecendo as organizações comunitárias que atendem ao desenvolvimento integral da infância a partir de uma perspectiva educativa, gerando processos de capacitação, introduzindo o tema na agenda social e mobilizando todos os atores envolvidos: a família, a escola, o Estado, as organizações de base, e as empresas”*.¹⁶

A Fundação Arcor está certa de que não é possível pensar em uma comunidade sustentável que não respeite e promova os direitos das crianças, e que por isso a educação é uma condição para a existência das comunidades sustentáveis. Mas, além destas considerações, a Fundação, em suas intervenções, leva em consideração o território para delinear a estratégia, criar espaços de integração e vincular-se com os diferentes atores territoriais para elaborar e executar as iniciativas de educação, para promover as capacidades de integração e fomentar o trabalho colaborativo entre os diferentes atores.¹⁷

- **Estabelecer alianças.** O trabalho com perspectiva territorial implica na coordenação com outros atores que estiverem intervindo nas mesmas áreas temáticas, ou que estiverem trabalhando em outras áreas, mas que seja possível estabelecer sinergias e se complementarem através de alianças. No caso comentado anteriormente, sobre o trabalho da Natura no Médio Juruá, várias alianças foram estabelecidas, tanto com o

¹⁶ <http://www.fundacionarcor.org/es/hacemos>

¹⁷ Entrevista com Javier Rodríguez, Fundação Arcor e Mónica Camissaso, Arcor. 27 de julho de 2016.



governo local quanto com empresas como a Coca-Cola, ou com universidades regionais. No caso da cadeia produtiva de produtos lácteos promovida pela Fundação Alpina, as alianças foram estabelecidas entre a Fundação, a empresa Alpina, a Administração de Cauca e as prefeituras dos 14 municípios.

No caso de Caluco, também mencionado anteriormente, uma vez estabelecido o plano de desenvolvimento territorial, foi feita uma distribuição de responsabilidades para facilitar a sua execução. Fusades encarregou-se das alianças com as empresas, a comunidade das relações com as organizações e das contribuições locais, e a prefeitura da gestão de recursos com o governo nacional. Uma das grandes contribuições da Fusades, além das alianças que se tornaram um eixo transversal para o desenvolvimento do plano, foi conseguir incorporar a ideia de que as organizações de base deveriam ser parte ativa das alianças, pois o seu papel não podia se limitar ao de ser beneficiado pela ação de outros. Outra chave nesse processo foi a criação de um fundo comum, para o qual foi solicitado contribuição às agências de cooperação internacional, ao governo nacional e local, e para a própria comunidade. As contribuições podiam ser financeiras ou de outro tipo. Desta maneira foram reconhecidas as contribuições complementares dos diferentes aliados, foram estabelecidas relações mais simétricas entre os sócios, e tornou-se visível a participação ativa da comunidade e as suas contribuições para o processo.

- **Realizar o acompanhamento em conjunto.** Se o principal propósito das intervenções territorial é contribuir com o desenvolvimento sustentável do território, e se várias iniciativas para consegui-lo realizam-se por colaborações, é importante realizar em conjunto o acompanhamento dos avanços e dos indicadores territoriais partilhados que permitem saber se as intervenções do conjunto de atores estão realizando transformações ao longo do tempo nas áreas prioritárias do território. Foi isso que o caso do trabalho da Natura no Médio Juruá conseguiu com o Foto Territorial. Neste Foro, o conjunto de atores reúne-se e analisa como estão avançando os indicadores do Índice de Progresso Social para decidir se é preciso mudar as atividades ou ajustar os projetos que cada um gere.

Como se pode ver com esse breve relato, existe um importante avanço dos membros da RedEAmérica nas principais e orientações chaves do processo de construção de comunidades sustentáveis: articular, estabelecer acordos, fortalecer e executar de maneira coordenada e integrada. Continuar aprendendo coletivamente e intercambiando experiências sobre as práticas deste processo será fundamental não somente para as fundações e empresas da Rede, mas para o conjunto de comunidades que estão apoiando.

Um dos grandes desafios para os membros da RedEAméricas é avançar em um sistema de avaliação que integre as categorias sugeridas pela Rede para o estabelecimento de indicadores (capital social, capacidades, valores e práticas democráticas, desenvolvimento sustentável) em uma perspectiva territorial. Para avançar no diálogo sobre este importante tópico da avaliação nos processos de desenvolvimento de comunidades sustentáveis, 2017 se iniciará com uma sessão de Ciclo de Aprendizagem dedicada a esse tema.



REFERÊNCIAS.

Camacho Velázquez, Jorge. *Caluco, una alianza efectiva para el desarrollo*. Empresas e comunidades que transformam a América Latina. Transformadores. I Prêmio Latinoamericano de Desenvolvimento de Base. RedEAmérica e Inter American Foundation. 2013.

Fundação Caicedo González Riopaila Castilla. *Síntesis del informe de sostenibilidad y gestión 2015*.

Fundação Haciendas do Mundo Maia. *Manual de Metodología y Participación “Antología de 10 años de Experiencia Comunitaria” 2012*

Natura. *Piensa Positivo. Visión De Sustentabilidad 2050*. Novembro 2014

Oliveira Costa Espínola, Sabrina. Votorantim Cimentos – Brasil. *Consejos comunitarios*. Apresentação realizada no VIII Foro Internacional RedEAmérica (FIR). Empresa e comunidade na construção da institucionalidade e cidadania. Medellín, Colômbia. 2016

RedEAmérica, *Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base*. 2014

Villar, Rodrigo. *Las comunidades sostenibles: un concepto construido colectivamente por RedEAmérica y sus miembros*. RedEAmérica. 13 de março de 2015.