

VOLUME NOVE / NÚMERO UM / 1985

desenvolvimento de base

REVISTA DA FUNDAÇÃO INTERAMERICANA

Desenvolvimento de Base, publicação da Fundação Interamericana, aparece semestralmente em inglês, espanhol e português. A revista relata como se organizam e trabalham os grupos pobres da América Latina e do Caribe para melhorar suas vidas. Seu propósito é estudar como pode a assistência ao desenvolvimento contribuir mais efetivamente para os esforços de autoajuda. Os artigos publicados em *Desenvolvimento de Base* baseiam-se fundamentalmente na experiência da Fundação Interamericana e dos grupos aos quais assiste. Contudo, a revista recebe de bom grado colaborações de pessoas não vinculadas à Fundação. Devem os colaboradores interessados solicitar nossas "Instruções aos Autores".

Salvo indicação em contrário, o material publicado em *Desenvolvimento de Base* pode ser livremente reproduzido. Solicita-se menção à fonte e uma cópia de qualquer reprodução.

Desenvolvimento de Base é uma publicação incluída em *Standard Periodical Directory* e em *Public Affairs Information Service Bulletin*. Cópias atrasadas podem ser obtidas em microfilme de *University Microfilms International*, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan, 48106, E.U.A.

Endereço para pedidos da revista:

Grassroots Development
Inter-American Foundation
1515 Wilson Boulevard
Rosslyn, VA 22209

Editor Sheldon Annis
Edição em português Leyda P. Appel
Assistente de Produção Virginia W. Lee

Índice

Em plena Bolívia Rural: em Busca do Humilde, do Bravo e do Admirável	1	Um representante de campo da Fundação leva- nos a visitar alguns pro- jetos - em pleno cená- rio de dificuldades econô- micas na Bolívia rural.	Kevin Healy
Varejos Comunitários Rurais na Colômbia: Organizando os Meios de Consumo	24	Os esforços para me- lhorar padrões de vida em áreas rurais mediante a implan- tação de redes de pos- tos de consumo chegaram a uma encruzilhada.	Jan L. Flora, Cornelia Butler Flora, Humberto Rojas, e Norma Villarreal
Flagrante do Processo Decisório na Fundação: Revisão de Um Projeto de Mutirões Habita- cionais na Argentina	40	O processamento roti- neiro de projetos espe- cíficos pode refinar ou gerar novas prioridades em matéria de políticas.	
A Organização de Desenvolvimento Rural: Ajudando os Produtores de São Vicente a Permanecer na Fazenda	46	Após aumentarem e diver- sificarem a produção agrí- cola, os agricultores de São Vicente enfrentam um perene problema de desen- volvimento agrícola no Caribe - necessidade de novos e maiores mercados.	Gary Brana-Shute
Os Oftalmologistas Descalços do Haiti	55	Paramédicos estão pres- tando melhores serviços oftalmológicos à população rural, mas seu êxito a longo prazo é limitado pe- la extrema pobreza do Haiti.	Faith Mitchell
Majito e Carlos Alberto: O Legado <u>Gamin</u> na Colômbia	66	Dois menores abandonados participam de um programa inovativo para resgatar <u>gamines</u> de Bogotá.	Michael Shifter
Relatório de Pesquisa	75	Resumo de um recente estudo sobre programas para pequenos empre- sários e homens de negócios no Caribe.	Jan R. Van Orman e Julie Sutphen

A Bolívia é um país que enfrenta problemas extraordinários: seca, hiperinflação, intranquilidade política e social e crescente mingua de recursos. Não obstante, organizações de base de todos os tipos empenham-se em novos programas e, em certos casos, estão registrando importantes avanços. Kevin Healy é o Representante da Fundação Interamericana na Bolívia. O artigo seguinte narra uma de suas viagens de campo - sua esperançosa busca e seus reencontros com o humilde, o bravo e o admirável. Não se trata de uma avaliação ampla e casuística de projetos de donatários da Fundação. Trata-se, isso sim, de uma coleção de "flagrantes" de projetos, tomados em agosto de 1984, com base em sua observação pessoal da marcha às vezes frustrante, freqüentemente heróica e sempre imprevisível que a Bolívia empreende rumo ao desenvolvimento.

EM PLENA BOLÍVIA RURAL: EM BUSCA DO HUMILDE, DO BRAVO E DO ADMIRÁVEL

KEVIN HEALY

Como outras, esta era mais uma escalada de alto risco até as alturas de nossa área de projetos na Bolívia. Uma vez mais, eu constatava o inexorável frenesi democrático e uma economia nacional a avançar celeremente como um trem de carga sem freios. No espaço de um ano haviam sido deflagradas 442 greves "setoriais" (serviço postal, hospitais, fábricas, minas, etc.) e seis greves nacionais (no total de 34 dias). Num desses períodos, o sistema bancário ficou paralizado por quase um mês. Contudo, mesmo quando tudo parecia estar à beira do colapso, a vida ao nível local conseguia prolongar-se por outra hora ou semana, até o próximo ataque de paralisia social.

A sensação de vertigem era implacável: os preços subiam às nuvens enquanto o valor do peso caía verticalmente. A taxa de inflação - já a mais alta do mundo - passou de 2.000%. Nos últimos três anos, a moeda fora desvalorizada de 25 para 14.000 pesos por dólar.* Impressas fora do país, as notas de pesos passaram a

* Na última semana de maio de 1985, um dólar poderia render 320.000 pesos na Bolívia. A dificuldade era uma só: ir ao lugar certo. O governo estabeleceu a taxa de câmbio oficial de 49.550 pesos por dólar, mas a maioria das pessoas trocava seus dólares com cambistas de rua ou numa das numerosas casas de câmbio não autorizadas que operam abertamente, mesmo em La Paz. Os preços de bens e serviços baseiam-se nessa taxa mais alta do mercado negro. Com o vertiginoso crescimento da procura de dólares, o governo pretende elevar a taxa oficial para 75.000 pesos por dólar. Em sua maioria, os técnicos acreditam que a taxa não oficial também subirá.

representar um dos três maiores produtos de importação. E, durante todo esse tempo, a produção nacional (exceto de folhas de coca e pasta de cocaína) contraiu-se sem parar.

Abri caminho em meio a esse caos, aproveitando-me das estradas secas da serra para localizar nossos donatários. Constatei que a maioria deles, embora sofrendo os efeitos do desastre econômico, estão aplicando com notável vigor as estratégias de seus programas locais.

Como de costume, essas incursões pelos Andes revolteiam por seus próprios meandros, proporcionando aventuras, emoções e encontros com o desenvolvimento de base suficientes para outra interessante narrativa de viagem - do tipo que talvez ultrapasse os limites da credulidade de certos leitores.

AS NOVAS TERRAS DE BELLA VISTA

A seca de 1982-83 provocou a apressada descida de milhares de montanheses para as terras baixas, em busca de trabalho assalariado e de terra arável. Em certas áreas, a gravidade da emergência chegou a produzir alterações permanentes em padrões demográficos: reassentamentos rurais começavam a intensificar a tradicional migração para áreas urbanas. Diversos de nossos donatários juntaram-se a essa nova corrente, e é provável que tais projetos passem a revestir crescente importância como fontes de modelos organizacionais. Como mínimo, os reassentamentos ofere-

Que significa tudo isso para a Fundação e seus donatários? Muitas doações são financiadas com recursos do Fundo Fiduciário de Progresso Social (FFPS), administrado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e vinculado à taxa de câmbio oficial. O poder aquisitivo de cada dólar do FFPS em pesos equivale a um sexto do de qualquer outro dólar (assim, um jipe de US\$10.000 custa, na Bolívia, US\$60.000). Para contornar essa discrepância, os orçamentos de projetos foram duplicados e seus desembolsos foram acelerados, mas a contínua complementação de doações tem sido feita a duro preço. No ano passado, somente para impedir a asfixia total dos donatários, foi necessário emendar o valor de convênios em mais de US\$320.000. Evidentemente, os custos administrativos internos também têm sido elevados. Até mesmo a remessa de um cheque em pesos tornou-se complexo. Já que o valor de um milhão de pesos não passa de aproximadamente três dólares, um só cheque não tinha espaço suficiente para registrar desembolsos nos valores liberados pela Fundação. Assim, um recente desembolso de US\$36.000 requereu o preenchimento de 18 cheques em pesos.

cerão aos campesinos a oportunidade de cultivar seus próprios alimentos durante esse prolongado período de crise nacional.

Bella Vista, donatária da Fundação desde 1977, oferece certas lições úteis para esses novos colonos. A cooperativa localiza-se numa área de cafeicultura que vem sendo colonizada por duas décadas. Durante esse tempo, seus associados enfrentaram ataques realmente dignos de qualquer viagem ao longo das traiçoeiras estradas de Yungas e Alto Beni. As dificuldades surgiram de todos os lados: de soldados do Exército boliviano (no golpe de 1980), da ferrugem do café, de estradas que se transformam em tremedais, da espantosa elevação no preço dos pneus, de um veículo de pouca potência que não consegue vencer um aclive montanhoso e de problemas organizacionais internos que variam da estagnação ao conflito. Houve ocasiões em que consideramos a retirada de nosso apoio (de fato, Judith Tandler, na avaliação comparativa que efetuou em 1982, declarou virtualmente morta a administração da cooperativa). Mas, de uma forma ou outra, sempre chegamos a reconsiderar, concordando com só mais uma "emenda de prorrogação de prazo".

Do modo como se desenrolaram os fatos, o projeto de sete anos, em vez de resultar em morte institucional, ajudou a consolidar uma organização de base que continua a fazer progressos.

Para apreciar essa maturação organizacional, convém recordar o ponto de partida. De início, os membros da cooperativa de Bella Vista nada tinham de diferente de outros colonos bolivianos. Os cafeicultores de Bella Vista também migravam das montanhas e, tal como milhares de outros campesinos, cometiam erros de cultivo. Utilizando estratégias convencionais de subsistência tropical, acabaram por arruinar seu ecossistema.

Começou então uma estranha transformação. Em 1983, Bella Vista lançou um segundo esforço de colonização, penetrando numa área virgem de fronteira distante cinco horas por caminhão e a cavalo e atravessando uma selva eivada de espinhos. Desta vez, os colonos não tiveram que partir do zero. Em 20 anos, haviam-se familiarizado com o uso de facões e machados, com o cálculo da direção da queda de uma árvore tropical e com a agricultura de super-safras praticada na planície, como o arroz e a banana. Mais importante ainda: a longa experiência com a agricultura de derrubadas e queimadas mostrou a Bella Vista a importância de antecipar o planejamento para o que resta da década atual e para a década de 90 a fim de evitar os erros da colonização passada.

As coisas se passaram assim: com o lucro de suas operações de transporte e comercialização de café (financiadas pela Fundação) e de seu engenho de arroz (financiado por Pan para el Mundo), a cooperativa adquiriu serras elétricas. A seguir selecionou,

dentre os cafeicultores, 40 recém-chegados à região que haviam herdado áreas improdutivas ou muito pequenas, organizando-os em brigadas de trabalho. Nos períodos principais do calendário agrícola, essas brigadas revezaram-se na longa caminhada selva adentro, onde recortaram uma área para sua colônia e desmataram e limpam as terras da cooperativa.

À chegada, os "calouros" fizeram amizade com os chimanes, a população nativa do lugar. Embora muitos colonos considerem esses nativos como uma espécie inferior e, portanto, como parte da vegetação a remover, Bella Vista percebeu algo mais: viu seres humanos que sabiam alimentar-se em harmonia com seu ambiente selvático. Em troca de certos conhecimentos sobre cooperativas de consumo e de privilégios de permuta no seu posto de varejo, os chimanes ensinaram os colonos a caçar e pescar com arco e flecha (a propósito, o varejo utiliza o veículo, a especialização administrativa e o inventário da cooperativa para oferecer, numa área essencialmente subdesenvolvida, bens de qualidade a preços muito acessíveis - outra vantagem desta forma de colonização cooperativada).

Os recentes esforços de Bella Vista são inovativos em vários sentidos. A colonização, quando empreendida "cooperativamente" na Bolívia, em geral envolve a captação de capital de empresários e da mão-de-obra de campesinos assalariados. A utilização do trabalho das brigadas para cultivar uma só extensão de terras representa um esforço consciente para evitar a reprodução de minifúndios de baixo rendimento e ecologicamente destrutivos. Permite também a preparação mais rápida de terras em áreas suficientes para a aplicação de técnicas de aproveitamento científico. Isso abre caminho para a mecanização, o que reduz a necessidade de exaustiva mão-de-obra do campesino como força motriz do progresso material. Acima de tudo, Bella Vista dispõe-se a implantar firmemente um plano de trabalho cooperativo e racional para não ser obrigada, daqui a 20 anos, a iniciar outro processo de colonização.

Os planos de Bella Vista em relação ao futuro também se estendem ao ambiente cosmopolita de La Paz. Atualmente, está sendo construído o segundo dos quatro andares de um "hotel para campesinos" da cooperativa. Esse projeto também é inteiramente financiado com seus "lucros anuais" e servirá de ponto de concentração de vendedores da cooperativa e de uma variedade de clientes campesinos. Perguntado sobre administração hoteleira, confessei aos oficiais da cooperativa que eu só conhecia Cornell, lugar onde os invernos são tão frios como os de La Paz.

A cooperativa também progrediu na frente dos transportes. Seu caminhão de 12 toneladas deu grandes lucros durante o ano, ajudado pela desvalorização e pelo turbilhão inflacionário na

economia. Quase sem esforço, a cooperativa está saldando o componente de auto-ajuda do seu projeto de compra do caminhão.

Evidentemente, muitos desses avanços da cooperativa de Bella Vista devem-se a Guillermo Salas, um gerente de projeto fora de série. Esse desajeitado Contador combina visão com boa administração. Embora nascido e criado na cidade, sente-se muito mais à vontade no campo, onde pretende permanecer e fortalecer instituições rurais. Podem crer: sem qualquer interesse por uma posição em La Paz, esse homem seria um pássaro raro em qualquer território tropical.

E assim é Bella Vista: uma cooperativa convencional - incrustada em antigos e novos cinturões de colonização - que contrariou os prognósticos e, ao que parece, possui a energia, a continuidade e a estabilidade institucional para vencer. Nossos projetos vêm sendo executados por um período quase igual ao da evolução da cooperativa, mas o processo social desta última é uma história de êxito muito mais importante.

"INDIGESTÃO" ENTRE OS LEITEIROS DE COCHABAMBA

Os biodigestores são tanques de cimento parcialmente enterrados, cheios de estrume em decomposição, onde as bactérias dançam livremente o seu bailado químico e geram gás metano. Para quem é atraído por essa tecnologia (comum na Índia e na China e agora usada em estações experimentais da Guatemala) e espera que ela reduza a conta de combustíveis na fazenda e gere nutrientes de qualidade para seus solos, eu advirto: Cuidado: e, acima de tudo, CONTE SUAS VACAS.

Demonstram os testes de nosso projeto que, com menos de 25 vacas para pastar, o processo é economicamente inviável, isto é, não ajuda o pequeno produtor. Os transtornos monetários da Bolívia impedem-me de citar a cifra exata. Creiam-me, porém, que ela é muito alta. TRABOL, o grupo boliviano que desenhou esses tanques, avaliou a tecnologia em condições reais de campo, e não na atmosfera rarefeita de uma estação experimental. Seu estudo de mulheres voluntariamente dedicadas à produção de leite no baixo vale de Cochabamba mostra que o coeficiente de custo/benefício é muito arriscado para uma família que depende de alguns animais magros para sua subsistência. Os biodigestores talvez acabem por mostrar-se úteis com um tipo de abrigo anti-aéreo, função que pouco tem a ver com a guerra que este projeto caseiro estava supostamente destinado a vencer. TRABOL publicará um folheto para documentar seus resultados, a fim de orientar outros fanáticos da tecnologia apropriada e outros doadores desatinados que desejam enterrar dinheiro nesse atoleiro.

Entrementes, TRABOL reorientou seu interesse para uma tecnologia de bombeamento de águas subterrâneas baseada em coletores parabó-

licos solares. A tecnologia de bombas coletoras foi inventada exatamente por Jaroslav Vanek, da Universidade Cornell, do qual talvez alguns se recordem como o guru da teoria da autoadministração do trabalhador durante a década de 70. Muito bem: Jaroslav abandonou parcialmente sua teoria para estabelecer, no pátio e no porão de sua residência, em Ithaca, um laboratório experimental de bombeamento solar, onde estudantes de economia atualmente constrem coletores e testam bombas. Na opinião geral, isso é melhor do que produzir literatura e escrever equações sobre empresas auto-administradas que atualmente se afogam no mar da economia de oferta. Sua tecnologia está sendo divulgada no Terceiro Mundo, que ele percorre com seus estudantes para oferecer demonstrações.

Graças a uma pequena doação de viagem da Fundação, dois desses estudantes acabaram chegando à Bolívia, onde se defrontaram com uma seca - e com problemas inesperados para o seu método aplicado. Problema especialmente severo foi o da baixa pressão atmosférica a mais de 4.000 metros de altura. Os campesinos não se impressionaram com as demonstrações devido ao lento bombeamento do aparelho à profundidade de apenas dois metros.

Não obstante, existe atualmente na Bolívia um interesse muito maior pela bomba de Vanek do que pelos coletores solares. Estes últimos mostraram-se relativamente dispendiosos, com sua reluzente película de alumínio importado. A bomba continua a ser uma invenção promissora para este país carente de dinheiro porque também pode ser movida a gás natural, cujo preço ainda é relativamente baixo. TRABOL continuará com suas experiências para refinar e adaptar inteiramente a tecnologia de Ithaca (que agora inclui motores a vapor), enquanto que, em sua casa, Jaroslav trabalha nas novas especificações originárias dos testes de campo na Bolívia. Dada a abundante disponibilidade de energia solar nos Andes e em razão do crescente custo da maioria dos combustíveis convencionais, cumpre realizar experiências tecnológicas práticas desse tipo - ainda que isso às vezes signifique um retrocesso temporário para obter uma perspectiva mais clara do caminho a seguir.

TURISMO ÀS AVESSAS EM TAQUILE

Os campesinos das ilhas de Taquile e Amantani estabeleceram um florescente comércio turístico nos últimos anos. Recentemente, com alguns dólares no bolso provenientes de uma pequena dotação da Fundação, um grupo de habitantes dessas ilhas do lado peruano do lago Titicaca teve ocasião de ver o que é turismo de base, durante uma viagem realizada à Bolívia. Esperando obter e compartilhar novas experiências, o grupo pôde visitar mais de 13 outras organizações apoiadas pela Fundação nos departamentos de La Paz, Cochabamba e Chuquisaca.

Uma das excursões levou-os aos músicos masis (organização que ensina música de flauta para jovens urbanos e rurais). Em companhia desses professores, os taquilenhos e amantenenhos viajaram para o campo e passaram uma noite com os moradores de Tarabuco, que falam o mesmo dialeto quéchua (os tarabuquenhos, originários da região do lago Titicaca, foram reassentados há 500 anos em Chuquisaca pelos incas). Até altas horas da madrugada, os dois grupos conversaram sobre questões de orgulho étnico e o legado cultural de seus antepassados.

As impressões de viagem dos taquilenhos e amantenenhos foram muito interessantes. Na opinião da maioria dos participantes, os índios do altiplano são tratados muito melhor na Bolívia do que no Peru - afinal de contas, a sociedade boliviana é mais do altiplano (na verdade, um interessante reconhecimento de parte de peruanos). A expectativa geral era de que os bolivianos retribuíssem a visita, viajando para o Titicaca no ano que vem. O grupo também manifestou grande interesse pela criação de sua própria escola de música a fim de transmitir a seus descendentes as canções tradicionais do Titicaca. Também impressionou-os a experiência que tiveram como turistas, quando tudo foi observado com olho muito analítico. À minha pergunta sobre o que mais os atraía e inspirara, os participantes referiram-se ao projeto SEMTA de chuveiros públicos a energia solar em La Paz. Ao manifestar minha surpresa com seu interesse por banhos quentes, eles explicaram que os chuveiros certamente não seriam para eles, e sim, "para os turistas que visitam nossa ilha".

PRÊMIO AO VISITANTE OCASIONAL MAIS DESTACADO

Amantani está empenhada em se igualar ao progresso de Taquile. A corrente de visitantes de Amantani é um filete de água em comparação com a ilha vizinha; mas, com toda a honestidade, Amantani é mais bonita. E talvez se deva considerar tanto a qualidade como a quantidade de visitantes. Em minha última viagem, ao examinar o registro de hóspedes de 1983 de uma pensãozinha camponesa, encontrei o nome de um certo Ivan Illich, de Cuernavava, México. No espaço ao lado de sua assinatura, ele garatujou alguns comentários sobre experiências com energia solar, destacando seu potencial. Nossa! Uma sugestão de um guru de fama mundial. Vou informar o quanto antes nossos técnicos em energia solar do projeto TRABOL a respeito de Amantani.

NOR LIPEZ: UMA "PELEA" NO ALTIPLANO

Operación Tierra é uma federação de cooperativas de campesinos plantadores de quinoa nas planícies de Potosi, logo a oeste da fronteira com o Chile. Depois de uma espera de dois anos motivada por altas na taxa de câmbio, a federação finalmente havia recebido seu caminhão de transporte da Fundação e estava por dar

início a intensas operações de comercialização. Contudo, pouco depois que o caminhão começara a rodar, um sindicato campesino adventício (APROQUI) esquentou as coisas nessa terra fria e árida ao contestar a legitimidade e a autoridade de Operación Tierra como voz do campesino. A APROQUI declarou que a federação, a despeito de sua retórica populista, era monopolística e deveria abrir espaço para um novo rival. Apoiada por um assessor voluntário belga, a APROQUI começou a firmar, com a corporação nacional de mineração da Bolívia, contratos de comercialização de quinoa para algumas das mesmas comunidades representadas pelas cooperativas filiadas a Operación Tierra. A rivalidade poderia prolongar-se, já que o sindicato está ligado à Confederação Nacional de Sindicatos Campesinos, o que lhes dá uma roupagem de organização de base, ou seja, apoio de La Paz.

No ano passado, preocupada com os efeitos locais de uma seca no Altiplano (o Diário las Américas inclusive publicou um artigo sobre Lipez), a Fundação solicitou que o antropólogo Ben Orlove também examinasse esse incipiente conflito. Orlove retornou com uma teoria que - para não dizer nada mais - era nova para aqueles que, dentre nós, freqüentemente empenham-se em extinguir essas queimadas de campo no Altiplano.

Orlove assinalou que, ao nível comunitário, a estrutura organizacional de Operación Tierra era uma casca vazia. Sua prestação de serviços poderia ser melhorada ao ter que competir com outra organização que, além de oferecer incentivos semelhantes, também estava ativamente empenhada em obter a adesão de filiadas campesinas. Em sua opinião, embora aceso, o conflito não tinha que ser destrutivo. Em vez de drenar energias, o conflito poderia ajudar a revitalizar a Federação, injetando uma ponta de capitalismo competitivo que tornava o cenário incompleto. O argumento era praticamente irresistível, mas o conflito ainda está "em andamento", e parece provável que a disputa talvez produza certas surpresas à medida que se desenrola.

No último número de El Sócio (o boletim de circulação internacional de Operación Tierra), lê-se na primeira página que a cooperativa está sitiada por seu sindicato adversário. Sob o título "A Luta dos Sindicatos Contra as Cooperativas de Los Lipez", o artigo declara o seguinte:

Os membros desse pequeno grupo nunca participaram das atividades de Operación Tierra e, portanto, nada sabem a nosso respeito; contudo, insistem em frustrar nossos esforços com pedidos de auditoria. Fazem uso da renovada autonomia sindical concedida a cada um, a fim de fazer e desfazer as coisas e satisfazer os caprichos de chefes. Afirmam que são apoiados pelas organizações de base, mas isso é falso. Em certas comunidades, tratam-se de dois ou três instiga-

dores pueris, filiados ao sindicato da APROQUI. Espalham inflamatórias calúnias de sarjeta e difamam nossa liderança e até mesmo toda a Operación Tierra. Desfraldam os pequenos equívocos da cooperativa como bandeira em Lipez e em outros lugares. Contudo, nada dizem sobre nossas realizações, afirmando, ao contrário, que não fizemos absolutamente nada. A guerra fria dos sindicatos de Lipez estendeu-se agora à cidade de La Paz, onde outros lipenhos têm sido incitados contra nós.

Na verdade, os bens físicos de Operación Tierra têm sido ameaçados de apreensão. Em vez de uma boa e sadia competição num equivalente organizacional do mercado, talvez estejamos testemunhando mais uma repetição das fricções e bate-bocas faccionais que tanto caracterizam o desenvolvimento de base.

CAFÉ ITALIANO PARA A MÁQUINA DE COCA DA BOLÍVIA

Se os leitores se recordam de meu último relatório de viagem e o suspense que cercava o italiano que nos foi recomendado por outra agência de desenvolvimento, devo-lhes novas informações. Trata-se do homem que me levou à sua "fazenda de café", aninhada entre campos de coca, e solicitou apoio para a compra de equipamento destinado a processar a rubiácea (a outra agência de desenvolvimento já havia concedido uma pequena doação de projeto para a compra de certo equipamento). Durante nossa viagem rodoviária montanha acima, ele soltou o nome de Klaus Barbie ("o homem mais culto que já encontrei"), fazendo-me duvidar ainda mais de seu cometimento para com o desenvolvimento de base. Ao chegarmos, ele me fez percorrer uma cooperativa algo suspeita e muito improvisada, depois do que eu comecei a preparar discreta e cuidadosamente a minha resposta. Pouco depois de meu retorno, em março, a Fundação enviou-lhe de Washington, uma carta que, em polidos termos, denegava o seu pedido.

Ao retornar à Bolívia naquela ocasião, eu estava algo temeroso (em razão de seu caráter suspeito e de observações/ameaças privadas) e disposto a evitar um encontro direto. Nenhum telegrama ou comunicação anunciou-lhe minha chegada. Não obstante, meu anonimato no Hotel Oruro não durou muito. Dois dias depois de hospedar-me, sua amiga boliviana telefonou para saber da decisão. Perguntei se ela havia recebido uma carta. Não, não havia. Tergiversei, respondendo que não fora tomada qualquer decisão, mas que ela continuasse a aguardar a carta. No dia seguinte, o irmão do italiano visitou-me no hotel, exigindo uma decisão. Disse-lhe que eu estava à espera de notícias de Washington a qualquer momento e que tudo estava nas mãos de superiores.

Foi com uma sensação de choque que, dois dias mais tarde, li no principal jornal de La Paz um extenso artigo, ilustrado com foto-

grafias do homem que pretendia ser nosso donatário, posando em meio a policiais, ao lado de pilhas de propaganda nazista e de um depósito de armas (descoberto no local da "cooperativa de café"). De acordo com declarações do Ministro do Interior, o homem fora identificado como Emilio Carbone, terrorista internacional envolvido no atentado a bomba contra a estação ferroviária de Bolonha, Itália, e nas operações paramilitares da máfia de drogas da Bolívia após o golpe de 1980. Que currículo. Ele aqui viera para organizar um grupo neonazista e, paralelamente, traficar com drogas. Segundo as notícias, seu irmão e sua amiga estavam foragidos.

Após digerir todos esses manjares, resolvi telefonar para a agência de desenvolvimento que tentara promover o sujeito, para saber se eles tinham outros projetos interessantes a compartilhar. Estabelecida a comunicação, os funcionários que me haviam recomendado Carbone argumentaram que a doação fora feita à cooperativa, da qual Carbone era simplesmente "o membro mais alfabetizado". Evidentemente, os membros menos alfabetizados e os registros da cooperativa não puderam ser encontrados com a chegada da polícia. E, evidentemente, havia apenas algumas plantações de café, mas eram muitos os terraços de montanhas plantados com coca. Este caso muito serviria para um estudo de como a recomendação cruzada para um projeto pode dar maus resultados. E dar medo.

INOVAÇÃO EM NUTRIÇÃO

A Fundação outorgou uma doação para que a pediatra Ana María Aguilar, de La Paz, empreendesse individualmente um estudo sobre a reabilitação de crianças desnutridas. O estudo, com a duração de seis meses, foi realizado no Hospital Pediátrico de La Paz (estabelecimento estatal, mas com recursos apenas suficientes para cobrir suas despesas operacionais, sem falar em experiências e inovações). A Dra. Aguilar e sua colega Carmen Casanova dedicaram três meses desse período ao estudo de 30 crianças em diferentes estágios de desnutrição. A iniciativa revelou-se oportuna. Mostram os registros hospitalares que, antes da "crise", diagnosticavam-se como desnutridas cerca de 50% das crianças internadas; essa proporção eleva-se agora a 90%. Na maioria dos casos, as mães são igualmente subalimentadas e provavelmente são casos de hospital como suas crianças.

Para esta experiência, as duas médicas adotaram uma abordagem dupla: o tratamento das crianças no hospital seria complementado pela educação a domicílio das mães nas favelas (em países mais avançados da América Latina, como o Chile, o tratamento desse problema em hospitais e clínicas é tradicional, mas na Bolívia, a idéia é totalmente nova).

Muitas foram as suas realizações. Conseguiram introduzir novas fórmulas dietéticas para diferentes estágios de desnutrição. Romperam as barreiras hospitalares à permanência prolongada das mães ao lado de seus filhos. Galvanizaram a atenção do corpo médico para os problemas da desnutrição. Finalmente, lançaram as bases para uma unidade permanente de reabilitação no hospital, cuja criação foi entusiasticamente apoiada por uma doação de Partners of the Americas.

Portanto, uma pequena doação individual para fins de pesquisa faz grande diferença ao abrir caminho para que uma instituição pública pobre melhor assista crianças desprivilegiadas, justamente quando sua situação foi drasticamente agravada pelos desastres da economia nacional.

CETHA: MERCADO DE IDÉIAS

O Centro de Educación Humanística Agro-pecuaria (CETHA) é uma instituição experimental que opera sob a égide da Conferência de Bispos Católicos. Nos últimos três anos do projeto, o Centro executou um atraente programa que visa a levar a educação aos pontos de mercado. O CETHA está sediado na comunidade de Carmen Pampa, na região produtora de coca de Las Yungas. A equipe volante da instituição percorre as estradas deste rico e acidentado terreno, no rastro dos camioneiros nômades que se fazem presentes aos dias de mercado em cinco localidades provincianas. Agora, os campesinos de comunidades circunvizinhas que acorrem a essas localidades para suas compras de subsistência também podem freqüentar cursos do CETHA que os habilitam para o ciclo secundário.

Embora simples, a metodologia educacional do CETHA é flexível. Os adultos recebem instrução direta e levam para casa deveres a serem completados nos intervalos de suas atividades rurais. O ensino está moldado à habilidade e motivação individual. Cada estudante pode estabelecer o seu próprio ritmo de avanço. Testes padronizados determinam a promoção para um grau superior. O material didático mimeografado produzido pelos professores em sua fazenda de Carmen Pampa é de alta qualidade.

A Fundação solicitou que Barbara Leons, antropóloga/avaliadora muito familiarizada com Las Yungas, estudasse essa estrutura pouco convencional. Solicitamos que ela compilasse dados sobre o número e os antecedentes dos estudantes e sobre como eles aproveitavam essa educação informal. Obviamente, a terceira tarefa seria a mais difícil de mensurar; contudo, ela refletia nossa preocupação principal. Estaria o projeto servindo apenas como outro trampolim para a migração de campesinos ambiciosos para a cidade, assim exaurindo os recursos humanos do campo?

Suas constatações revelam que o número de estudantes aumentou durante o período do projeto, e que seus benefícios estavam chegando a homens e mulheres pobres. Mas a avaliadora também descobriu que uma significativa minoria de estudantes não campesinos estavam freqüentando os cursos. De quem se tratava? De professores rurais, desistentes do curso secundário, mas dispostos a adquirir maiores conhecimentos e obter diplomas. Contrariamente à minha reação negativa e talvez automática ("comparativamente, essa gente está em melhor posição, e o programa não foi desenhado para eles"), a avaliadora sustentou que a ocorrência é positiva, já que os professores inspiram milhares de jovens moradores do campo, criando um efeito incentivador.

O CETHA voltou a recorrer ao nosso auxílio com vistas a manter os seus educadores em ação nos mercados locais.

COOPERATIVA DE MICROMINEIROS CRESCE E SE EXPANDE

Políticas macroeconômicas ainda castigam a maioria das pequenas empresas de mineração apoiadas pela Fundação. O pagamento que recebem é efetuado em pesos ao câmbio oficial, incrivelmente desvalorizado. Na Bolívia, a única mineração que capta dólares reais por suas vendas é a do setor do ouro, e lamento informar que não estamos financiando nenhuma organização de base dos mineiros desse metal.

Mas, recentemente, muitos mineiros de estanho da Cooperativa Minera Kerensky Ltda. abandonaram temporariamente suas operações para juntar-se à corrida do ouro em climas mais amenos. Felizmente, 20 trabalhadores tenazes permaneceram em seus postos. Dado que nossos recursos, se desvalorizam em razão de discrepâncias da taxa de câmbio e do ataque inflacionário, a Cooperativa carecia de fundos para arrendar uma motoniveladora que abrisse uma estrada a partir da mina até a rodovia de acesso. Em vez disso, seus recursos são utilizados na contratação de campe-sinos vizinhos, que realizarão esse trabalho mediante o prolongado e penoso sistema de utilização intensiva de mão-de-obra. A Cooperativa ainda respira, mas aguarda a adoção de uma política de câmbio mais racional. Entrementes, as taxas correntes continuam a estrangular a galinha dos ovos de ouro de exportação (perdão pela metáfora com o mineral errado).

Afortunadamente, também estamos financiando uma cooperativa mineira cujos produtos, não sendo exportáveis, também não são deprimidos por diferenças de câmbio. A Calera Cooperativa Minera Colmarca (jazida de calcário de propriedade e administração cooperativa de três comunidades campesinas) reiniciou suas operações. O trabalho havia sido suspenso por oito meses, durante uma disputa de preços com uma fábrica de cimento, a única cliente da Cooperativa. Finalmente, ao esgotar seu estoque

de calcário, a fábrica voltou a comprar de Calera Colmarca, a despeito da incessante elevação dos preços. As centenas de tenazes mineiros e mineiras da jazida estão agora de volta ao trabalho nas encostas locais, com pás, picaretas, perfuratrizes e compressores. Também voltaram à atividade os 40 caminhões-basculantes do grupo, e a garage, a oficina mecânica e a pá mecânica financiadas pela Fundação.

A ROLETA FINANCEIRA DA AGROCENTRAL

AGROCENTRAL é uma federação de cooperativas que aparentemente abrange todas as bacias fluviais, vales profundos e pequenas localidades da acidentada região de Chuquisaca. São suas tarefas principais a monitoria fiscal e a venda por atacado de bens de consumo a 15 cooperativas comunitárias. Durante a seca de 1982-83, a AGROCENTRAL expandiu suas atividades ao participar de um programa de emergência nacional de distribuição de alimentos e sementes através de sua rede social, que abrange numerosas comunidades. Os campesinos efetuaram seus pagamentos em sementes, e não em dinheiro (evitando os juros psicologicamente deploráveis de 900%). Por exemplo: a cooperativa recebeu três quilos de batata para cada quilo distribuído do produto, de modo que a crise acabou por se transformar num acúmulo inesperado de capital.

Mas a AGROCENTRAL está preocupada com outra "mina" financeira. Com a taxa de inflação nacional aproximando-se dos 2.000%, foi sugerido que toda essa contribuição de associados individuais às cooperativas, e inclusive o atual ativo físico das mesmas, sejam revalorizados. À medida que cada peso antigo passa a ser representado por muitos pesos, podem os campesinos ser levados a pensar que estão ricos, e tentados a sacar essas enormes somas e retirar-se da cooperativa e/ou votar unanimemente pela venda de seu ativo. À medida que a pobreza individual generalizada se agrava, aumenta a preocupação dos dirigentes da AGROCENTRAL. Entendo muito bem essa preocupação.

A RETA DE CHEGADA PARA "RENDENCION PAMPA"

Uma planície produtora de cevada de baixo rendimento em Chuquisaca serve de sede para a cooperativa Redención Pampa, filiada à federação AGROCENTRAL. A despeito dessa subordinação, os campesinos associados ocasionalmente traçam seus próprios rumos.

Por exemplo: durante vários anos dedicaram-se ao cultivo e comercialização em íntima associação com um agrônomo da AGROCENTRAL e um contabilista alemão voluntário que, ajudando-os nesta última atividade, acabaram fazendo com que campesinos se empregassem na grande cervejaria compradora da cevada da cooperativa. Mas os 400 associados de Redención Pampa, fortemente unidos, não

estavam dispostos a esquecer antigas amizades ou lealdades à federação em favor de bons preços para a cevada. Assim, dois anos atrás, a cooperativa financiou a compra de seu próprio caminhão e, posteriormente, recusou-se a vender para os agentes da cervejaria. Em vez disso, os associados determinaram que seu caminhão transportasse sucessivos carregamentos do produto para o norte, para negociar melhores preços em La Paz.

Em parte, a sólida musculatura organizacional desenvolvida por esse grupo deve-se à habilidade de adaptar a estrutura da cooperativa a antigos rituais. As reuniões para traçar a estratégia são muitas vezes tranqüilas e se prolongam noite adentro, enquanto os associados, reunidos sob a luz de velas, mascam folhas de coca, ingerem álcool e chegam a um consenso. As várias centenas de campesinos cooperativados confiam em seus líderes e entregam suas colheitas em consignação, o que significa uma paciente espera pela chegada de seus pesos desvalorizados numa caixa forte proveniente de La Paz.

FESTIVAL DA CANÇÃO EM PUTUTACA

Recentemente, o Centro Cultural Guarani-Quíchua deixou de lado seu interesse principal pelo artesanato, a saúde e a agricultura, a fim de realizar o Terceiro Festival Anual da Canção do Campo. Para este não campesino, o comparecimento significou uma tortuosa viagem de sete horas de Sucre para o oeste, até as elevações secas e áridas da pequena localidade de Pututaca. Mesmo nos dias mais movimentados, circulam por Pututaca, quando muito, algumas centenas de pessoas; mas, durante a semana do festival, a cidade é decorada com grandes bandeiras e a população conta-se aos milhares. O festival, à margem do tráfego turístico da Bolívia, é um evento local que celebra a reafirmação e expressão cultural numa aldeia remota que, agora mais do que nunca, deseja festejar o seu passado.

Durante meses, em suas próprias comunidades, os candidatos se haviam empenhado em intensa competição, visando a classificar suas canções como finalistas para o grande dia em Pututaca. Agora, uma multidão de campesinos reunia-se no Centro, onde se ergue um pequeno anfiteatro com paredes novas de barro cozido. No meio, um microfone preso a um fio e, numa mesa adjacente, o amplificador e o equipamento de gravação. Solistas, duplas e conjuntos completos, exibindo todo um vestuário étnico, interpretavam suas músicas no idioma quíchua. Era reconfortante o amorismo dos interpretes. Um cantor procedente de Calcha abandonou o palco no meio de sua canção, alegando que suas cordas vocais estavam "cansadas".

Com a ajuda de refletores portáteis, o programa estendeu-se até a noite. Um grupo aimará do altiplano encenaria uma peça sobre a

histórica reforma agrária de 1952. Tiritando de frio, os campe-
sinos enrolaram-se em seus ponchos e, fascinados, sentaram-se
para ver.

No dia seguinte, essa massa amorfa de artistas e expectadores reuniu-se em praça pública para discutir problemas locais numa "assembléia do povo". Isso feito, uma trupe teatral local reen- cenou, em quíchua, a história da Bolívia, fazendo com que os expectadores, encantados, aplaudissem repetidamente de pé (para muitos deles, aquela era a primeira peça teatral que haviam assistido).

As atividades proporcionaram vários dias de exaltação cultural andina. Realizaram-se palestras sobre ervas medicinais guaranis e exposições artesanais de chapéus de lã de Potosi e outras peças de vestuário populares. O festival foi um evento que estimulou a vitalidade comunitária, étnica e do projeto numa área empobre- cida, subitamente invadida por riquezas inesperadas.

ARTISTAS À PROCURA DE UMA MISSÃO DE BASE

A Fundação está ajudando a financiar, na Bolívia, dois projetos artesanais cuja liderança é incomum. O Grupo de Ceramistas e o Centro de Investigación, Diseño Artesanal y Comercialización Cooperativa (CIDAC) têm como dirigentes artistas urbanos com pequena compreensão ou experiência anterior em matéria de promoção de organizações de desenvolvimento de base. Pode-se considerar os dois grupos como experimentais e como um desafio ao pensamento convencional sobre o processo de desenvolvimento de base. A Fundação decidiu apoiar esses grupos pelo fato de oferecerem um toque criativo poucas vezes disponível em outros projetos de produção para os pobres.

As diferentes comunidades beneficiárias dos projetos possuem um rico legado artesanal, mas a qualidade de seu trabalho deterio- rou-se sob as pressões no sentido de competir com artigos de produção em massa. A idéia consistia em ajudar a desenvolver tecnologias de produção, melhorar desenhos e introduzir itens funcionais atraentes para o domicílio de classe média. Teórica- mente, muitos produtos seriam de irresistível atração para compradores urbanos, especialmente quando pudessem substituir importações mais dispendiosas.

Um dos artistas consultores, César Terrazas, é um escultor prove- niente de uma família de artistas, vários deles vivendo em Paris. Foi ele o escultor da maioria dos monumentos históricos da cidade de Cochabamba. No projeto do Grupo de Ceramistas, Terrazas construiu diversos fornos com participação comunitária e outorgou, a alguns ceramistas locais, bolsas para habilitá-los a trabalhar como assistentes no seu centro de produção de pro-

priedade comunitária. O projeto, iniciado há dois anos, gerou extensa linha de "amostras" de produtos utilizáveis em lares urbanos. Muitos artesãos mostraram-se encantados com essas novas linhas de produtos e reconheceram seu potencial para o incremento da renda local. Não obstante, antigas tradições continuavam a se fazer sentir e impediram que as novas práticas granjeassem aceitação aberta e geral da comunidade. Assim, alguns artesãos começaram a trabalhar em seus novos artigos à noite quando, aparentemente, não eram observados por ninguém. Cada nova oferta desses novos produtos na cidade de Cochabamba foi rapidamente adquirida. O melhor exemplo talvez tenha sido dado pelas vendas na feira nacional. Os novos vasos de flores vendidos na feira hoje adornam as mesas de restaurantes do centro de Cochabamba.

César está convencido que essas vendas prometedoras tornam a inovação inevitável, e prediz que um crescente volume de produtos aparecerá em postos de comércio durante os próximos anos. Isso resultará inevitavelmente numa conversão paulatina da população quíchua local para essas tecnologias e metas de produção. César insiste em que, para os ceramistas pobres, as tentações econômicas e estéticas serão muito grandes para permitir que as tradicionais barreiras culturais e sociais impeçam a mudança, o que sugere que volta a ocorrer outra história de êxito diferido de um projeto.

O segundo grupo, CIDAC, trabalha com uma série de comunidades artesãs na confecção de redes, cestas, peças de cerâmica, chapéus de palha e uma ampla série de artigos domésticos que expandiram a base dos trabalhos manuais nativos da região de Santa Cruz. Participam do projeto diversas minorias étnicas. Esses grupos - que incluem guaraios, chiquitanos, aioreus e chiriguanos - parecem guardar uma positiva discreção (pelo menos em comparação com os aimarás do altiplano).

O progresso tem sido assimétrico, dada a pouca experiência do CIDAC em organização social. Mas seus líderes sabem muito bem o que é bonito em matéria de artesanato. Houve uma época em que os artesãos vendiam seus produtos pelo que era oferecido pelos mercadores locais. Agora, deram-se conta e estão produzindo diretamente para o mercado de classe média, por intermédio de uma belíssima loja que o CIDAC acaba de abrir na cidade de Santa Cruz. Primeira de seu tipo na região, a loja promove a arte folclórica previamente ofuscada pela cultura dos altiplanos dos Andes. Agora, cada vez que as portas se abrem, clientes entusiasmados, imbuídos de nova consciência e orgulhosos com a cultura tradicional da região, limpam as suas prateleiras. O CIDAC chega a temer que a procura venha a assoberbar a capacidade de produção. Por este motivo, as portas permanecem fechadas durante vários dias da semana.

Constatamos mais uma vez o caso de um artista/líder de projeto que conseguiu dar andamento a uma importante melhoria na comercialização de produtos e no controle de qualidade, mas que demorou a formar as organizações básicas necessárias para expandir a produção e administrar o negócio. É de perguntar o que teria ocorrido se os artesãos se tivessem organizado antes da chegada do artista. Resultados mais rápidos? Talvez. Mas este representante itinerante de campo conhece a lei da vantagem comparativa: é raro encontrar todos os ingredientes indicados num só local de projeto.

Assim, a seqüência do desenvolvimento nesses dois projetos liderados por artistas começou ao revés, fato que pode haver limitado o seu impacto. Ainda assim, foram renovadas certas técnicas entre artesãos pobres. O caminho para o desenvolvimento talvez seja mais lento mas, também, dado o atual colapso econômico nacional, talvez habilite pequenos grupos de campesinos a exhibir com orgulho certos produtos dignos de apreciar.

REFEIÇÕES GRATUITAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LA KHOCHALITA

Em meus passados relatórios de viagem, dei conta do rápido aumento e do agudo declínio das exportações de artesanatos produzidos nas oficinas dos 400 associados de La Khochalita. O declínio parecia inevitável, dadas as macropolíticas que estranham o setor das exportações não tradicionais da Bolívia (que em conjunto caíram de US\$70 milhões para US\$8 milhões entre 1980 e 1984). Uma recente avaliação encomendada pela Fundação esclarece minhas considerações anteriores.

Não se pode atribuir todos os problemas de La Khochalita às taxas de câmbio. A cooperativa havia atingido a extremidade mais alta do mercado AMO (Organizações Alternativas de Comercialização) na Europa Ocidental e beneficiava seus associados com salários mais altos do que os pagos por qualquer cooperativa de artesãos da Bolívia. Contudo, essas vendas atingiram o ponto de saturação e os futuros incrementos de produção tornavam necessário concorrer em outros mercados que, além de não serem subsidiados, pagavam preços mais baixos. Tinha de ocorrer certa contração, mesmo que os aumentos de produtividade da cooperativa houvessem reduzido os custos com simultâneo incremento nas vendas. Durante os três anos iniciais do projeto, as receitas de exportação passaram de US\$59.372 (1979) para US\$106.555 (1980) e US\$185.865 (1981), caindo depois para US\$101.850 (1982), US\$65.055 (1983) e US\$15.000 (1984).

Em primeiro lugar, as boas notícias: um de nossos avaliadores, vice-presidente da Câmara de Comércio Hispânica e experimentado analista do desenvolvimento no hemisfério, realizou há quatro anos um estudo básico da associação. Em seu recente estudo de

seguimento, surpreendeu-lhe o grau de "consciência artesanal" adquirida pelos associados. Em entrevistas prévias, seu amor próprio e até sua simples identidade como artesãos não eram evidentes; tratavam-se apenas de campesinos "médios". Ao romperem uma "barreira de atitude", deram início a uma "transformação quase desenvolvimentista". Agora, as más notícias. Até que a taxa de câmbio melhore e se identifiquem novos mercados, esses artesãos orientados para a exportação estarão impedidos de ganhar a vida com seus produtos.

A avaliação também resultou em outras descobertas interessantes. Em primeiro lugar, o sistema de escrituração e contabilidade da associação foi objeto de elogios (o avaliador comparou-o muito favoravelmente com as pequenas empresas melhor administradas de propriedade de hispânicos nos Estados Unidos). Em segundo lugar, La Khochalita adotava um estilo, em contraste com uma estrutura de participação. E finalmente, os artesãos atualmente desempregados continuavam a ser beneficiados pelo varejo de consumo e por serviços de saúde (La Khochalita possui sua própria clínica de saúde, atendida por um dedicado casal de médicos).

Mas, a despeito desses sucessos e reveses, constatei que Demetrio Zurita, o carismático fundador de La Khochalita, não se deixou desorientar. Trata-se de um líder que combina o clássico tino comercial dos naturais de Cochabamba com estudos de teologia num seminário local. A despeito da queda das vendas de exportação de La Khochalita, ele pensa em novas iniciativas de desenvolvimento e continua a trabalhar com abnegação.

Mas recentemente, ele conduziu seu grupo de artesãos para a região produtora de coca Chapare (mas não para se dedicar a essa atividade). A Associação adquiriu 10 hectares, imediatamente utilizados na produção de banana. Os maridos e as famílias dos artesãos formaram brigadas migrantes, cada uma com 40 pessoas, que se revezavam no trabalho. Tal como Bella Vista, adotaram-se sistemas capitalistas de produção cooperativa com desígnios agroindustriais num horizonte mais remoto. La Khochalita está determinada a demonstrar alternativas viáveis para a produção de coca e a preparação de pasta, que está atraindo milhares de bolivianos pobres para uma economia subterrânea.

Para essa finalidade, Demetrio e La Khochalita obtiveram extensões ainda maiores na mesma zona por meio de uma doação de vários milhares de hectares de floresta virgem (fazendo jus à sua reputação, Demetrio conseguiu fazer tramitar essa doação pelo labirinto burocrático do governo em tempo recorde). O processo de transformação dessa propriedade maior já começou. Recentemente, seis associados da cooperativa navegaram rio acima para abater árvores produtoras de madeira. Suas serras elétricas foram compradas com recursos gerados pelos lucros dos artesãos associados.

Demetrio também imagina o momento em que a associação estará produzindo arroz nas terras de Chapare, tanto como lavoura comercial como para alimentar seus membros. Atualmente, La Khochalita lhes está fornecendo arroz da Federação de Cooperativas CCAM (que possui um engenho próprio, doado por Bread for the World) na localidade de Mineros, ao norte de Santa Cruz. Contudo, Demetrio acaba de preparar ainda outro plano empresarial para fazer com que os preços se reduzam ainda mais. Mediante contratos de parceria com pequenos produtores independentes nas várzeas vizinhas de Mineros, assegurou um suprimento de arroz ainda mais barato para o posto de consumo dos campesinos que vivem nas elevações.

Tal como Bella Vista, La Khochalita emergiu como uma sólida organização de base que, enquanto Demetrio estiver vivo, continuará a canalizar importantes serviços e benefícios de base para seus membros. As metas do projeto não foram alcançadas, mas o processo social sobreviveu e mudou de rumo, abandonando a trilha batida e se dedicando ao plantio da banana, aos serviços de saúde e às operações de varejo. O grupo ainda está vivo e conta com uma oportunidade de exercer duradouro impacto.

ABRINDO NO CAMPO UMA NOVA TRILHA DE CRÉDITO

Em Washington, D.C., usa-se às vezes a expressão Beltway Bandits para classificar especialistas internacionais que, viajando a jato, saltam de um para outro escritório com ar condicionado nas capitais de pequenos países e ditam prontas soluções para problemas de desenvolvimento. Contudo, a decidida equipe de John Hatch e Aquiles Lanao passa de uma para outra estrada primitiva na Bolívia, em gratificante contraste com o estereótipo. Ambos estão revertendo a lenda de Butch Cassidy e Sundance Kid: em vez de roubarem, estão criando bancos na Bolívia.

Essa nova dupla nada tem de nova naquela região. Iniciando seu trabalho no Corpo da Paz na década de 60, ambos continuaram a atuar como consultores de pequenos produtores dos Andes. Às expensas da USAID, eles sonham há anos com exitosas experiências de desenvolvimento. Inteligentes e dotados de grande experiência direta, esses rapazes acabam de idealizar outro projeto extraordinário e inovativo. Só que, desta vez, colocaram a proposta em nossas mãos.

Durante o último ano, eles estabeleceram um fundo rotativo de empréstimos (com vendas de arroz PL-480) que carregam literalmente às costas de uma para outra comunidade boliviana. Chegados a uma comunidade, eles procuram encontrar a organização representativa "indicada" e colocam o dinheiro na mesa. Se os assombrados campesinos concordam, o negócio é fechado na hora, sem rodeios, com um mínimo de perguntas e de papelada (na verdade,

pela primeira vez num plano de crédito rural, o livro de atas dos camponeses certifica a legalidade da transação). A amortização deve ser feita em gêneros agrícolas ou pecuários, como salvaguarda contra a desvalorização e a inflação. Parte da amortização é destinada a um fundo de capitalização controlado pela comunidade. Para manter tudo e todos girando animadamente em torno dessa idéia em futuro previsível, Hatch e Lanao criaram uma organização privada de desenvolvimento operada por bolivianos talentosos. Seu nome é FINCA.

Durante a estação agrícola de 1983-84, esse serviço expresso de desenvolvimento rural galopou por 200 comunidades. Um veterano técnico da Fundação, Sal Pinzino, que coordena o programa de Socorro/Alimentos para a Paz na Bolívia, está levando a comunidades rurais do país, com a maior rapidez possível, essas alforjas estufadas de pesos em plena desvalorização.

A idéia parece prometedora, mas é possível que decorra algum tempo até se verificar se a rotatividade do crédito se mantém. Em minha próxima viagem, examinarei mais de perto essa singular experiência.

CONCATENAÇÕES REGRESSIVAS E PROGRESSIVAS EM EL CEIBO

El Ceibo é uma federação que representa centenas de cacauicultores do Alto Beni. Suas 25 cooperativas associadas dotam El Ceibo da organização econômica talvez mais sólida de nossa carteira de projetos na Bolívia. Mesmo durante os períodos econômicos mais difíceis, os preços do cacau subiram paralelamente à inflação. As coisas são facilitadas pelo fato de essa entidade controlar mais de 70% do plantio na principal área produtora da Bolívia, e de ter como clientes indústrias de exportação que, de certa forma, obtém dólares reais por suas exportações. Outra explicação é menos óbvia. Após vender seu cacau em La Paz, El Ceibo imediatamente emprega os recursos na compra de bens de consumo não perecíveis, que transporta e distribui, de volta aos trópicos, às cooperativas locais, assim retardando os efeitos da descapitalização.

Agora, El Ceibo procedeu a uma interessante reversão desse nexo entre a comercialização e o consumidor. Durante minha visita a algumas lojas de varejo de cooperativas locais, certifiquei-me de que elas estão estocando o cacau processado da federação. Acrescentem-se algumas atividades na usina de agroprocessamento de El Ceibo em La Paz (custeada pela Fundação por intermédio de uma emenda de projeto), e pronto: chocolate em pó. Os postos de venda no campo estão vendendo esse chocolate em substituição ao café como bebida para o desjejum e a merenda da tarde. A rotina dietética está sendo alterada, simultaneamente com a criação, pelos colonos, de um mercado para o seu próprio produto processado.

Bernardo, um voluntário alemão de meia-idade, tem prestado grande ajuda. Trata-se de um sensível e perceptivo economista de campo, cuja única experiência profissional prévia foi - surpreendentemente - a de economista no departamento de publicidade da empresa que a Avon, a companhia multinacional de cosméticos, mantém na Alemanha Ocidental. Cansado da sua frenética atividade de persuasão de consumidoras no sentido de que a vida era impossível sem a maquilagem apropriada, ele se alistou como voluntário de um programa alemão de serviços. Disposto a cultivar lavouras e cooperativas no Terceiro Mundo, ele foi enviado às selvas colonizadas do Alto Beni a fim de se juntar aos aimarás. Bernardo pode agora ser visto a descansar numa rede, saboreando o seu chocolate, nos momentos de folga da atividade de orientação econômica e de mercado em El Ceibo.

Durante minha visita encaminharam-me dois novos pedidos verbais de projetos. Um deles continuaria a promover, junto às mulheres, a substituição do café pelo chocolate como bebida familiar e procuraria melhorar a liderança e a coordenação do atual esforço de apoio ao cacau. O outro apoiaria a construção de uma usina local para absorver os excedentes da produção de arroz da cooperativa.

Desde 1980, nossas doações a El Ceibo já se elevam a US\$200.000. Agora, a Federação está pedindo mais, admitindo que toda essa atividade muito impressionante de desenvolvimento ainda não chegou à auto-suficiência e talvez nunca venha a atingi-la. Essas propostas dão margem a uma pergunta herética: por que não continuar a ajudar um grupo de base de comprovada eficiência, quando suas necessidades são certamente inúmeras, quando ele beneficia continuamente novas populações, quando os benefícios parecem tão concretos e quando a administração se tem mostrado forte? Por que arriscar escassos recursos num novo grupo, utilizando canais incertos e muitas vezes instáveis, quando já contamos com sólidas estruturas instaladas, prontas a beneficiar populações adicionais? Pensei sobre o assunto e encontrei a resposta: "por que não?" De fato, impressionado pelas iniciativas da cooperativa, um grupo de desenvolvimento da Suíça (COTESU) preparou um programa de extensão agrícola para ajudar El Ceibo com seus cacauzeiros. Entidades de ajuda acotovelam-se para financiar pelo menos uma parcela dessas atividades.

NÃO EMBARQUEM NO ÔNIBUS PARA LAS YUNGAS

Já que estávamos na estação da seca, marquei minha descida anual para o Alto Beni. O tempo imprevisível, as estradas estreitas e em constante zigue-zague e meu nervoso olhar de relance para o abismo, em cuja base se estendem belos vales fluviais, garantiam uma viagem interessante.

Em geral, começo essa fase de minhas viagens procurando encontrar "carona" num veículo privado. Não o conseguindo, tomo um ônibus da frota Yungueña até a localidade de Caranavi. Lá chegado, geralmente encontro outros meios de transporte até as colônias cooperativadas de El Ceibo e Bella Vista.

Um dia antes de minha partida, por alguma razão, a idéia dessa viagem de ônibus começou a me inquietar. Pressentimento? Não. Pensei que se tratava provavelmente tão somente de uma reação à perspectiva de viajar em companhia de tantos desconhecidos, no dia seguinte à celebração da data da independência nacional. Mas, naquela noite decidi chamar diversos amigos para ver se um deles sabia de alguém que estaria dirigindo até Caranavi ou se me podiam ajudar emprestando-me um automóvel.

Finalmente, falei com o Irmão José, da Rádio San Gabriel, que se prontificou a me emprestar um de seus veículos, mas que deveria, antes de mais nada, encontrar o motorista, que tivera de comparecer a várias festas animadas. O motorista acabou por ser localizado depois da meia-noite, e nossa partida ficou combinada para as nove e meia da manhã. Se o irmão não houvesse devolvido minha chamada, eu provavelmente teria embarcado no ônibus da frota Yungueña às oito horas da manhã.

Já com cinco horas de viagem, aproximamo-nos de uma curva da estrada e vimos uma fila de cinco grandes caminhões parados. Um grupo de campesinos reunira-se num ponto em que corpos jaziam espalhados pela estrada. O motorista do ônibus aparentemente cometeu um erro de cálculo ou dormiu na direção e o veículo saltou da estrada, precipitando-se encosta abaixo por várias centenas de metros, capotando repetidamente até o choque final. Jogados de um lado para outro, os passageiros estavam muito feridos; um deles morrera: um turista francês, ao lado de cujo corpo eu me surpreendi, de pé, no lado da estrada. Ali permaneci em agonizante silêncio, vendo-me nesse estrangeiro que viajava sozinho pelas estradas rurais dos Andes, para morrer a uma distância de vários milhares de quilômetros de seus amigos e de sua família.

As pessoas que prestavam ajuda no local do desastre imploravam dos motoristas "uma ação humanitária". As vítimas do acidente deveriam ser levadas ao hospital mais próximo, localizado em La Paz. Imediatamente instruí o motorista da Rádio San Gabriel a prestar ajuda; eu continuaria rumo a Caranavi, viajando de "carona" num jipe.

Entrementes, chegava aos escritórios da empresa rodoviária em Caranavi a notícia de que outro ônibus se havia despencado montanha abaixo, e que um "gringo" havia morrido. Os colonos da cooperativa que estavam à minha espera pensaram tratar-se de mim

e evidentemente iniciaram os preparativos para o meu funeral no lugar do projeto. Quando cheguei, impressionado e triste com aquela horrível perda de vidas, eles manifestaram sua grata surpresa pelo fato de a notícia de minha morte ser exagerada. Juntos, viajamos para as colônias campesinas.

KEVIN HEALY começou a trabalhar nos Andes como voluntário do Corpo da Paz em fins da década de 60 e é representante da Fundação Interamericana na Bolívia desde 1978. Diplomou-se em sociologia do desenvolvimento pela Universidade Cornell, em grau de Doutorado. É autor de Caciques y patrones, una experiencia de desarrollo rural en sur de Bolívia e de artigos recentemente publicados na revista Natural History e no Washington Post sobre a ilha peruana de Taquile.

VAREJOS COMUNITÁRIOS RURAIS NA COLÔMBIA: ORGANIZANDO OS MEIOS DE CONSUMO

JAN L. FLORA, CORNELIA BUTLER FLORA, HUMBERTO ROJAS E NORMA VILLARREAL

Durante a década de 70, o movimento de organização de instituições cooperativas e melhoria do bem-estar dos pobres rurais da Colômbia chegou a uma encruzilhada. Os esforços de reforma agrária da Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) enfrentavam forte oposição de grandes proprietários de terras e estavam perdendo sua freqüência e intensidade. Entrementes, altas taxas de inflação incrementavam os custos de alimentos e outros gêneros básicos no país e solapavam seriamente os padrões de vida de pequenos produtores e trabalhadores rurais. Muitos grupos de campesinos responderam a esses problemas estabelecendo varejos comunitários que mantinham estoques de produtos básicos - arroz, feijão, milho, sal, velas e soda - a preços reduzidos. Supunha-se que, ao prepararem suas próprias embalagens, comprarem em grande quantidade e aproveitarem o entusiasmo de voluntários, esses varejos poderiam eliminar total ou quase totalmente toda a margem de lucro normalmente acrescida pelos varejistas. Esperava-se também que esses varejos servissem de novo mercado para agricultores locais, elevando rendas e melhorando a disponibilidade de alimentos frescos e a qualidade da dieta local. Em outras palavras, tentava-se aumentar os padrões de vida dos pobres mediante a organização dos meios de consumo, mais do que os meios de produção. No fim da década, os varejos comunitários se multiplicavam em toda a área rural.

Embora alguns desses postos de venda - geralmente situados em localidades remotas - tenham nascido por iniciativa própria e operem independentemente, muitos estão vinculados a redes informais através de centros de distribuição associados à Igreja Católica ou a organizações camponesas regionais. Estas "lojas centrais" fornecem bens por atacado, crédito e assistência técnica aos postos de vendas fundados por grupos comunitários locais. Profissionais assalariados (promotores) viajam de uma localidade a outra e oferecem uma variedade de serviços - desde assistência para a abertura de um varejo campesino até sua orientação em matéria de metas a longo prazo e a adoção de um correto sistema contábil.

Procurando saber qual era o desempenho desse movimento, estudamos, durante os meses de junho e julho de 1983, quatro organizações regionais da Colômbia que prestam serviços a redes de varejo comunitários. Em sua maioria, os dirigentes de três organizações - o Grupo Asociativo de Versalles, o CEMECAV (Centro de Mercados Campesinos do Vale) e a FUNDER (Fundação de Desenvolvimento Rural) - originam-se e receberam treinamento do IMCA (Instituto jesuíta avançado para campesinos, sediado em Buga, no

vale). Os dois primeiros grupos localizam-se no vale do Cauca, a região agrícola mais rica do país. A FUNDER opera em Huila, no vale do Magdalena, que se estende no rumo leste pela Cordilheira Central. O quarto grupo, FUNDACOMUN (Fundação de Comunidades de Rizaralda), emergiu da Acción Comunal, movimento secular patrocinado pelo governo. Situa-se no departamento de Rizaralda, no vale do Cauca, cujo leito se estreita quase sem deixar espaço. As quatro organizações receberam, da Fundação Interamericana, doações para operar suas lojas comunitárias.

Também compilamos estudos de casos de vários varejos beneficiários associados a cada loja central. Nossa seleção, efetuada após consultas com os dirigentes das organizações centrais, deveria variar de acordo com duas características distintas, a saber: a) empresas bem sucedidas em comparação com empresas em dificuldades,* e b) uma seção transversal dos varejos por tamanho e localização das comunidades. A seguir, realizamos um estudo piloto da COINCA - posto de varejo na região montanhosa e altamente comercializada de Cundinamarca, distante duas horas de ônibus de Bogotá - para refinar nossos instrumentos de entrevista (esse estudo também proporcionou úteis dados de controle para uma comparação com nossos estudos posteriores, já que a COIMCA é uma cooperativa legalmente registrada e de grande êxito econômico, não recebeu qualquer assistência externa).

Em nossas entrevistas, constatamos que os dirigentes das organizações centrais e dos varejos comunitários locais tendiam a compartilhar valores e metas iniciais semelhantes. Ambos os grupos supunham que os campesinos anseiam por unir-se e cooperar para o atendimento das necessidades imediatas de suas famílias e que uma comunidade, ao estabelecer e operar um posto de consumo, pode economizar o dinheiro, aprender as técnicas e gerar o entusiasmo para empreender projetos de desenvolvimento de maior alcance. Mas, em termos reais, o registro de realizações tende a ficar aquém desse ambicioso marco, o que parece dever-se a dois fatores principais: as expectativas iniciais muitas vezes encerravam contradições internas que só eram expostas ao ser aberto o varejo comunitário; e era necessário modificar as operações reais do estabelecimento, para poder competir no mercado.

SERVIÇO COMUNITÁRIO E SOBREVIVÊNCIA ECONÔMICA

As lojas comunitárias não são apenas postos de comércio: suas

* Embora tenhamos entrevistado os oficiais de um varejo comunitário que acabara de fechar as portas, a obtenção de informação fidedigna sobre os postos de venda mal sucedidos mostrou-se extremamente difícil.

metas econômicas são moldadas e condicionadas por uma visão social de ação cooperativa. Claro está que os responsáveis pelo seu estabelecimento começam com uma agenda econômica definida. Sua intenção é baixar ou estabilizar preços de consumo mediante a redução dos lucros "exorbitantes" dos comerciantes. Pretendem garantir a boa prática comercial instituindo o uso de pesos e medidas exatas. Querem dar aos produtores locais a oportunidade de compensação pelos bens que produzem. Desejam que pessoas com renda sazonal tenham acesso a crédito para que possam comprar gêneros básicos durante o ano todo. Também esperam acumular lucros para custear outras empresas conjuntas - a construção de escolas para seus filhos, o oferecimento de programas de capacitação de adultos, o patrocínio de atividades religiosas.

Infelizmente, muitas dessas metas operam com propósitos conflitantes entre si. Em outras palavras, a maximização de um alvo pode limitar os demais e, inclusive, prejudicar a solvência do varejo comunitário. Por exemplo: o desejo de manter preços baixos minimiza os lucros destinados a investimentos em programas comunitários de segunda geração. De fato, se as margens de lucros não forem cuidadosamente calculadas de modo a incluir tanto custos indiretos como diretos, a loja poderá carecer de capital de giro para renovar seus estoques. Isso significa, em geral, a necessidade de cortar acentuadamente o crédito, que só será concedido àqueles em melhores condições de pagar, e não aos que dele mais necessitam. Já que isso geralmente solapa a coesão dos associados e complica a tarefa contábil, freqüentemente esses varejos suspendem o crédito totalmente.

Tais contradições criam um dilema quase excruciante porque a necessidade de sobreviver é mais do que um imperativo econômico. Os fundadores dos varejos comunitários - muitas vezes baseados na doutrina social católica - têm um profundo cometimento para com o serviço, que se reflete por sua decisão inicial de manter baixos os preços e de reinvestir quaisquer lucros acumulados em novos programas comunitários, em vez de pagá-los na forma de dividendos. Esse cometimento é ainda mais admirável ao se constatar que os membros de grupos locais geralmente contribuem com recursos próprios para o capital inicial dos varejos. Também é comum que os dirigentes de postos comunitários expressem sua crença de que a simples "sobrevivência" do negócio é medida inadequada para uma aferição de êxito. Cumpre estabelecer metas mais amplas - como a elevação do nível educacional, a expansão rumo à comercialização de produtos agrícolas e a intensificação da presença política de campesinos na comunidade e como parte de um movimento mais extenso. Ou seja: os fundadores dos varejos e das redes que os servem compartilham um objetivo único e supremo: pretendem que sua empresa sirva de ponto focal para organizar e mobilizar novas ações comunitárias.

Mas é típico na Colômbia que os varejos comunitários atraíam e envolvam ativamente um número limitado de membros (em sua maioria, nem chegam a reunir o mínimo de 25 pessoas que a lei exige para um registro como "cooperativa"). O fenômeno parece estranho porque, nessas comunidades, outras organizações muitas vezes contam com maior número de membros; contudo, diversos fatores ajudam a explicar os aparentes "fracassos". Em primeiro lugar, os requisitos legais - incluindo a prescrição de rigorosos procedimentos contábeis e a complexa papelada - oneram os recursos disponíveis e exigem demais de um grupo pequeno, assim desestimulando o registro formal. Em consequência, a maioria dos grupos adota outras formas jurídicas, desde as "pré-cooperativas" até os "grupos associados" e as "fundações" (cumpre acrescentar que o modo de organização do estabelecimento não se limita tão somente a uma questão de formalismos legais concorrentes entre si. Vários grupos que estudamos preferiram registrar-se como "pré-cooperativa", embora isso signifique maior trabalho burocrático e uma contabilidade mais rigorosa do que as outras alternativas jurídicas. Esta forma também estipula que devem os membros contribuir com capital inicial próprio para o estabelecimento. Tal exigência abre dois caminhos: pode dificultar o recrutamento de membros, mas também pode servir de barômetro do empenho e do entusiasmo dos associados. Também existe um limite de permanência de um grupo na condição de pré-cooperativa. Como resultado, à época de nossa entrevista, muitos grupos se estavam transformando em "grupos associados", em relação aos quais não existe mecanismo compulsório de distribuição de lucros ou até mesmo de amortização dos investimentos iniciais dos membros).

Em segundo lugar, os privilégios de compra e, freqüentemente, de crédito, não dependem do número de membros do grupo que opera a empresa, porque os fundadores geralmente acreditam que, por definição, um "varejo comunitário" deveria servir a todos. Em sua maioria, os consumidores não contam com incentivos materiais para associar-se à organização. Existe de fato um desincentivo, já que a condição de membro geralmente requer um substancial compromisso de tempo e, muitas vezes, de tarefas.

Em terceiro lugar, o grupo fundador limita o recrutamento de membros para se proteger da "cooptação" de parte de membros em potencial que sustentam valores diferentes ou procuram vantagens pessoais. Serve de ilustração a COINCA, o único varejo "cooperativo" de nossa amostragem. A admissão indiscriminada de associados quase resultou na morte precoce da organização quando gente da cidade, vinculada a armazéns de operação familiar, uniu-se para tentar dominar a cooperativa. O quadro original de 200 membros reduziu-se a cerca de 100 em 1980, à medida que a admissão exclusiva de pessoas do campo era feita com maior cuidado.

A COINCA também demonstra como a necessidade econômica - o fator final - afeta as dimensões do quadro de membros. Em 1983, a rápida expansão das operações varejistas ocasionou carências de capital de giro e resultou na sextuplicação das mensalidades - de 200 para 1.250 pessoas. O quadro de membros voltou a cair, desta vez para 37 pessoas. Portanto, o esforço necessário para fazer com que o varejo comunitário opere como um negócio e se mantenha flutuando serve de contrapeso que limita sua meta social de atração de novos associados e de expansão de seu envolvimento na organização.

Inevitavelmente, os administradores e grupos que operam lojas de varejo têm enfrentado dificuldades para equilibrar essa equação. Em nosso estudo de campo, examinamos a fundo 13 postos comunitários, e outros 23 mais superficialmente. Em todos os casos, com exceção de três, verificamos que a situação das empresas era precária: ou estavam à beira da falência porque os preços não refletiam custos importantes (particularmente do crédito), ou seus dirigentes eram criticados por cobrarem preços excessivos ou por restringirem o crédito. Era muito comum que a mesma organização fosse afetada simultaneamente por ambas as dificuldades, e que as contínuas ameaças à sua solvência resultasse em agudo aumento dos preços - que muitas vezes ainda não chegavam a cobrir os custos.

O TAMANHO DA COMUNIDADE E A CONCORRÊNCIA PRIVADA

Como já explicamos, o tamanho e a localização da comunidade foram considerações essenciais para a seleção dos varejos comunitários a serem estudados a fundo. Constatamos que, dependendo desses dois fatores, as lojas comunitárias enfrentavam diferentes tipos de concorrência de comerciantes. Por sua vez, a natureza dessa competição afetava a solvência de uma loja de varejo e sua capacidade de satisfazer metas sociais.

Comunidades isoladas ou muito pequenas. Os postos comunitários com melhores perspectivas de sobrevivência foram estabelecidos em localidades pequenas e remotas. Das cinco lojas que estudamos, duas eram associadas a fazendas coletivas estabelecidas durante o breve período de reforma agrária no fim da década de 60 e no começo da de 70. Três dessas comunidades só são acessíveis a pé ou em lombo de burro, e outra só pode ser atingida por um caminho difícil e muito acidentado. Apenas uma está situada ao longo de uma estrada importante e é de acesso fácil. Nenhuma dessas localidades tem mais do que um grupo de casas e alguns serviços. Exceto pelas colônias em que existem cooperativas de produção, a maioria dos fregueses desses postos de varejo vive fora da localidade. Em todos os casos, os varejos comunitários são os únicos estabelecimentos de secos e molhados na vizinhança imediata.

A resultante falta de concorrência favorece de várias formas a posição econômica desses varejos. Em primeiro lugar, os inventários podem limitar-se a alguns artigos básicos, e os fregueses são tão conhecidos que é possível prever quase exatamente suas compras semanais. Imediatamente antes do dia de mercado, as prateleiras estão quase vazias; no dia de mercado, estão cheias; no dia seguinte, o sortimento volta a diminuir. O capital quase nunca está onerado, e os riscos de estragos ou excesso de estoque reduzem-se ao mínimo. Em segundo lugar, os varejos de pequenas localidades também podem operar por menor número de horas, reduzindo os salários e os benefícios que devem ser pagos ao membro-cliente ou tornando viável uma operação baseada exclusivamente em trabalho voluntário. Finalmente, a flexibilidade desses postos é maior para aumentar as margens de lucro sem perder fregueses. Dentre os cinco grupos, constatamos que um se valia dessa opção para obter capital de reinvestimento em operações comerciais.

Dos vários exemplos que examinamos, os varejos de pequenas localidades eram também os que estavam mais próximos de reconciliar suas metas econômicas e sociais. O grau de apoio comunitário era alto, talvez porque os benefícios econômicos fossem óbvios. Já não era mais necessário que os campesinos empreendessem a longa e muitas vezes árdua viagem para a cidade, no dia de mercado, a fim de comprar os poucos itens de que suas famílias necessitariam durante a semana seguinte. Eram comuns as ofertas de espaço gratuito para o varejo e uma abundância de voluntários para compartilhar a carga de trabalho. Esse entusiasmo também se refletia nos quadros relativamente altos de associados: na verdade, o varejo que preferia aumentar suas margens de lucro contava mais associados do que muitas lojas de consumo por nós estudadas em comunidades muito maiores (evidentemente, esse maior número de associados também era possibilitado pela pouca diferenciação comparativa entre essas localidades: a ênfase dada à exclusão do lucro ou ao lucro para investimentos comunitários coincidia com uma opinião geral de que havia, "lá fora", muitas pessoas ávidas por explorar camponeses "ingênuos").

Também constatamos que esses estabelecimentos estavam adquirindo novas aptidões em matéria de participação e planejamento comunitário. A despeito de níveis mínimos de educação formal, os membros se dispunham a considerar problemas relativamente complexos (como contabilidade de custos) e envidavam notáveis esforços para aplicar o que tinham aprendido à administração de seus estabelecimentos. Uma razão talvez consista em que essas lojas comecem modestamente e se expandam vagorosamente, o que facilita a compreensão dos princípios econômicos que governam suas operações. Mas geralmente essas novas aptidões guardam relação com a operação de varejos, e o treinamento tende a se concentrar entre os associados. Somente um estabelecimento estava promovendo um fecundo programa social de atividades

externas, na dependência, para os necessários recursos, de seu patrocinador da rede. As duas lojas associadas a empresas cooperativas de produção permitiam que essas instituições promovessem atividades educacionais e organizacionais no âmbito comunitário.

O varejo de pequena localidade que mais se afastava dessas normas estava situado nas imediações de uma estrada importante, e a viagem para comunidades maiores, dotadas de armazéns de operação familiar, era relativamente fácil. A despeito de apresentarem os níveis médios mais altos de educação entre esses cinco grupos, seus associados pareciam relativamente desinteressados pelas operações rotineiras do negócio ou por sua solvência. De fato, o associado-gerente promovera a fusão da loja comunitária com seu próprio armazém, transferindo-a para a sua residência. Essa anomalia parecerá menor depois de se examinar postos de consumo estabelecidos em comunidades maiores.

Comunidades de médio porte: Os cinco varejos desse grupo localizam-se em grandes veredas (agrupamentos rurais) ou em corregimientos (sedes de distritos dotadas de postos policiais). Quatro dessas comunidades situavam-se em áreas montanhosas ou em contrafortes ondulados. Todas eram centros de comércio para localidades vizinhas menores, cujos produtores dedicavam-se a diferentes plantios - do milho ao café, da amora ao tomate. Uma das sedes distritais distava apenas duas horas de ônibus dos mercados de Bogotá; outra era um movimentado mercado de compras para colonos das elevações dos Andes e continham uma variedade de postos de varejo e de atividades de comercialização de produtos agrícolas por atacado. Em sua maioria, essas comunidades contavam com uma rica infra-estrutura de organizações voluntárias, muitas delas associadas à Igreja Católica.

A sobrevivência de lojas comunitárias é extremamente difícil nesses centros rurais médios, onde o comércio a varejo - principalmente as vendas relativamente arriscadas de miudezas de baixo preço - envolve animada concorrência, geralmente de pequenos varejos familiares. Estas empresas gozam de diversas vantagens. Em primeiro lugar, comércio e o lar estão sob o mesmo teto, ao passo que a loja comunitária é quase sempre obrigada a comprar ou alugar espaço. Em segundo lugar, uma lojinha familiar pode depender de mão-de-obra doméstica, ao passo que os armazéns comunitários devem pagar seus empregados ou recorrer a voluntários que têm outros empregos e para os quais esta segunda atividade continua a ser uma prioridade secundária. Em terceiro lugar, o custo dos salários e a dificuldade em recrutar voluntários limita as horas de operação dos estabelecimentos comunitários. É comum que pequenas vendas familiares permaneçam abertas mais de 100 horas por semana, já que sempre existe alguém disposto a cuidar do negócio, mesmo cuidando simultaneamente dos filhos e preparando o jantar. Finalmente, o posto comunitário

requer contabilidade cuidadosa para evitar corrupção e manter seu prestígio junto a seus constituintes (e a doadores externos como a Fundação). Na lojinha familiar, os proprietários só prestam contas a si próprios. Sabem do negócio não pelo exame de livros contábeis, mas pelo controle do pagamento das contas da família e do montante que está sendo destinado à poupança.

Dadas as vantagens de que gozam seus concorrentes, por que existem nesses ambientes, afinal, armazéns comunitários a estudar? Em primeiro lugar, cumpre assinalar que a rotatividade também é alta entre os pequenos varejos familiares. Os fracassos guardam relação com a dificuldade geral de operar com lucro qualquer tipo de negócio pequeno, seja familiar, seja comunitário. Mas a existência de alguns postos comunitários que conseguiram obter êxito financeiro é devida ao fato de haverem adotado ou neutralizado (pelo menos parcialmente) as características favoráveis do pequeno negócio familiar. Por exemplo: quase todos os sete membros do estabelecimento conhecido por "vendinha do 'seu' Júlio" eram parentes. Os gerentes de dois dos armazéns comunitários que examinamos trabalhavam longas horas por salários nominais, e um deles doara parte de sua casa para que o estabelecimento pudesse lançar raízes em seus primeiros oito meses de operação sem ter que pagar aluguel. Numa terceira comunidade, os membros prestavam ajuda voluntária no domingo, o dia mais movimentado da semana. Somente a COINCA, a bem desenvolvida cooperativa de nosso estudo piloto, empregava um contador; as outras dependiam de uma rede central de estabelecimentos para a manutenção de sua contabilidade ou para prestar assistência técnica ao gerente-contador. Em outras palavras, os postos comunitários sobreviventes dependiam, em sua maioria, de um punhado de dirigentes e associados altamente motivados e de acesso a recursos externos.

Mas, mesmo quando esses estabelecimentos conseguiam manter-se, a luta para enfrentar o desafio da intensa concorrência estava alterando suas operações de uma forma que tendia a solapar, a longo prazo, o moral e a participação dos associados. O processo pode ser assim resumido: a inspiração dos associados tende a ser alta quando da abertura do estabelecimento, e seu entusiasmo aumenta à medida que os benefícios se concretizam. Uma política de manutenção de preços baixos e de uso de pesos e medidas confiáveis exerce pressão sobre outros varejistas. Inclusive pode ocorrer que os preços de varejo sejam dramaticamente reduzidos no caso de uma guerra de preços. Mas é comum ocorrer rapidamente uma trégua informal, já que a maioria dos negócios pequenos - familiares ou cooperativados - são subcapitalizados e não podem sustentar prejuízos por muito tempo. A necessidade de manter a solvência leva os varejos comunitários a adotar políticas de crédito mais severas ou inclusive a aumentar seus preços, ao mesmo tempo que varejistas concorrentes adotam

práticas de comércio mais eqüitativas. Em termos puramente econômicos, os associados encontram dificuldade cada vez maior em distinguir entre os benefícios oferecidos pelo varejo comunitário e por seus rivais. Ao mesmo tempo, as operações no varejo passam a consumir tanto tempo e adquirem complexidade tal que as decisões são colocadas nas mãos do gerente. Se os associados forem dominados pela apatia, os dirigentes e gerentes do estabelecimento poderão cansar-se de arcar com seu encargo, e o varejo fracassará ou então passará a representar uma versão dos negócios familiares com os quais concorre.

O estudo do varejo comunitário que acabara de fechar as portas revelou que o apoio externo não garante o êxito e até pode ser contraproducente. Esta loja fora a única que não se originara exclusivamente da iniciativa local e que não dependera de substanciais contribuições de seus associados para o próprio capital. Um empréstimo oferecido por uma rede central tornou atraente a idéia de abrir um varejo comunitário. Mas os associados do grupo fundador confundiram o empréstimo com uma doação e nunca estabeleceram realmente seu armazém como uma empresa econômica. A incapacidade de completar essa transição levou ao fracasso do negócio ao se exaurir o capital inicial.

Apesar dessas dificuldades, mostra o exemplo da COINCA que os varejos comunitários, dentro de circunstâncias apropriadas, podem não só sobreviver como vencer seus concorrentes. A cooperativa, atualmente com 11 funcionários, concentra 60% do comércio de secos e molhados em La Florida. Sua participação no mercado cresceu à medida que se reduzia a presença de pequenos negócios familiares. Claro está que a COINCA goza de diversas vantagens, que tornam difícil sua reprodução em outros cenários. A cooperativa conseguiu explorar sua localização central em meio a uma região altamente comercializada, em que as colheitas se sucedem durante todo o ano, e ampliou consideravelmente sua base de capital mediante a expansão de suas atividades a operações de comercialização em benefício de produtores locais. A proximidade do mercado de Bogotá e a produção anual contínua de amoras tornou possível harmonizar as operações de comercialização e reestocagem. Dos varejos comunitários que examinamos, COINCA é o único cujas operações de transporte rodoviário não dão prejuízo; os mesmos caminhões podem transportar os produtos agrícolas a serem vendidos na cidade e retornar carregados com artigos de mercearia para o estabelecimento. COINCA também tem usado essa capacidade dupla de serviço para atrair negócios: ao contrário de qualquer outro concorrente, oferece serviços gratuitos de entrega de secos e molhados simultâneos com o carregamento dos caminhões na porta da fazenda, com as amoras produzidas. Finalmente, a cooperativa também conta com diversos dirigentes bem treinados, que já acumulam dez anos de experiência em matéria de

operação comercial. Mas, também neste caso, cumpre relembrar que até mesmo o êxito da COINCA não evitou uma sistemática redução no seu quadro de membros.

Sedes de Municípios. Foram examinados três varejos comunitários de sedes de municípios. Um deles localizava-se numa movimentada cidade de cerca de 30.000 habitantes predominantemente trabalhadores, situada em Risaralda, às margens do rio Cauca. A segunda estava situada nas imediações de uma comunidade montanhosa, com ativo comércio de café. A terceira baseava-se em Algeciras, entreposto que recebe, na área de Huila, produtos trazidos das planícies orientais. Os dois primeiros varejos associavam-se ao Movimento de Ação Comunitária, e o terceiro nasceu da ANUC, agora extinta.

À primeira vista, esses varejos parecem compartilhar a posição favorável em que se encontra a COINCA: reúnem o potencial de vendas em volumes suficiente para realizar economias de escala e, uma vez obtida essa vantagem, já não mais são obrigados a concorrer com os pequenos negócios familiares, e sim, com empresas maiores, também obrigadas a pagar aluguel, salários e benefícios aos funcionários. Não obstante, a transição foi difícil para esses varejos. Os dois vinculados ao Movimento de Ação Comunitária tinham chegado a registrar patrimônio líquido negativo e haviam sofrido, em razão de períodos de má administração, efeitos que forçaram seu principal credor - FUNDACOMUN - a exercer pressão para mudar os dirigentes.

Em um caso, parte do problema guardava relação com o fato de os grupos patrocinadores dos varejos - as Associações Municipais de Juntas de Ação Comunitária - servem, na verdade, um aglomerado de interesses conflitantes, integrados que eram por representantes de diferentes juntas locais, distribuídas por localidades que se espalhavam pela área montanhosa. Os representantes campesinos estavam isolados de contato regular entre si e com os varejos. Em consequência, as operações dos varejos eram supervisionadas por dois representantes que viviam na sede do município. Um deles era um funcionário municipal encarregado de reaver fazendas com impostos em atraso. Como é de compreender, foi-lhe difícil obter o apoio dos membros campesinos e das juntas rurais.

As falhas administrativas também se deveram a uma segunda causa. Na percepção dos membros ativos de cada associação, o varejo comunitário era mais um instrumento de proteção política que um negócio. Assim, na cidade ribeirinha, a rivalidade entre dois líderes comunitários, cada qual procurando fortalecer suas bases políticas, dificultou a solução de disputas referentes a operações comerciais baseadas nos méritos técnicos do que seria efetivo do ponto de vista do custo.

O varejo solvente nesse grupo não está vinculado à estrutura da Ação Comunitária. Basicamente, "ANUC" é operada ao estilo familiar pelo administrador, sua esposa e os dois membros restantes da ANUC. Para todos os propósitos práticos, a mercearia deixou de ser um posto de venda comunitário: trata-se mais de uma operação familiar dotada de gerente contratado. Embora todos os três varejos do município dependessem de doações externas - do governo, da Fundação ou de ambos - para começar a evoluir, este foi o único que conseguiu converter seus recursos iniciais em capital operacional.

Somente um dos varejos de municípios que examinamos estava correspondendo às metas sociais de sua rede central patrocinadora. O varejo organizara aulas de contabilidade e dança, freqüentadas por homens e mulheres. Muitos desses estudantes - notadamente várias jovens - passaram depois a trabalhar com sua associação municipal e com suas Juntas de Ação Comunitária locais. Mas esse varejo comunitário e seu programa de atividades são fortemente subsidiados por FUNDACOMUN, e a esperança inicial de que as lojas de consumidores gerariam lucros para financiar outros projetos de ação comunitária revelou-se uma utopia em todas as sedes municipais. Além disso, a participação e o treinamento de membros no âmbito da estrutura do estabelecimento também sofreram severas limitações devido à complexidade das operações diárias e ao fato de a gerência haver sido confiada a apenas alguns membros ou a pessoal remunerado.

ESTABELECIMENTOS CENTRAIS: AUMENTANDO A APOSTA

As quatro organizações regionais que estudamos operavam estabelecimentos centrais que supriam de bens por atacado, crédito e assistência técnica suas filiais de base. Embora esses serviços tenham melhorado muitas vezes a posição competitiva e as perspectivas de sobrevivência a curto prazo de um novo varejo comunitário, o horizonte a longo prazo continuou ensombrecido. Em vez de resolverem as contradições entre metas sociais e econômicas ao nível local, os estabelecimentos centrais tenderão a absorver e reproduzir - muitas vezes com mais virulência - os conflitos internos de suas próprias operações comerciais.

Como negócios, os estabelecimentos centrais não gozam de vantagem intrínseca de preços em sua concorrência com atacadistas privados, para suprir varejos comunitários. Ambos compram dos mesmos intermediários e nenhum dos quatro estabelecimentos centrais alcançara suficientes economias de escala para adquirir bens diretamente do processador, nem desenvolvera suficientes mecanismos de comercialização, no âmbito das redes, da produção local de seus clientes.

Sua vantagem principal sobre outros fornecedores - acesso a recursos de doadores externos - é compensada e até reduzida pela tarefa de organizar e manter organizações campesinas. Substantial parcela desses recursos é utilizada para subsidiar crédito a varejos comunitários beneficiários, geralmente mediante a estocagem das prateleiras de um novo armazém. Embora esse capital inicial seja concedido na forma de empréstimo, os termos do crédito são geralmente concessionais. Na prática, os empréstimos freqüentemente se transformam em doações. Depois que um varejo comunitário começa a evoluir, o estabelecimento central enfrenta a despesa adicional de proporcionar serviços contábeis e de assistência técnica para que o grupo local possa cumprir exigências legais e aprenda a sobreviver comercialmente. Se o varejo começar a prosperar, os organizadores do estabelecimento central, desejando que o grupo seja independente, incentivam-no a comprar ao preço mais baixo possível, seja qual for a fonte dos bens. Assim, os varejos locais de mais êxito como negócios são incentivados a comprar de outras fontes, ao passo que os varejos em pior condição creditícia têm mais a quem recorrer. Ao bombearem capital para os armazéns comunitários menos eficientes, as redes centrais enfrentam constante perigo de hemorragia financeira. Entrementes, os estabelecimentos centrais empenham-se em competição com atacadistas orientados para o mercado, que não arcam com o mesmo ônus de investimento social, que vendem a clientes já capitalizados, que podem cortar um comprador da lista quando as contas não são pagas no prazo e para os quais o que importa são os lucros comerciais.

Essa competição e a necessidade de conservar os recursos têm feito com que os estabelecimentos centrais adotem comportamento cada vez mais tradicional orientado para o mercado. Alguns dos estabelecimentos que estudamos começavam a vender a pequenos negócios familiares e a varejos comunitários e estavam baseando suas políticas de crédito e fixação de preços em razões mais econômicas do que sociais. Reordenamento similar ocorreu nos serviços de transporte. É comum que as organizações centrais tenham aplicado recursos de doação na compra de veículos, supondo que o investimento elimine o preço adicional cobrado por intermediários pelo transporte de bens ao estabelecimento central, e deste para os mercados locais. Mas a prática tem mostrado que é extremamente difícil calcular como usar um veículo com eficiência suficiente para cobrir custos de manutenção, mão-de-obra e combustíveis: ainda é preciso pagar os motoristas que voltam com caminhões vazios e que também consomem gasolina. Uma solução tem sido alugar o veículo ou veículos a um associado digno de confiança, que então contrata motorista e programa as viagens mais lucrativas, de preferência às que serviriam os varejos mais necessitados. Mesmo os estabelecimentos centrais que obtiveram veículos com a intenção específica de suprir varejos isolados, já não os usam para esse propósito. Seus caminhões e jipes estão alugados ou permanecem parados.

Às vezes, porém, essa racionalização econômica habilitou o estabelecimento central a prestar melhores serviços a suas filiadas de base. Isso pode ser ilustrado com a comparação das experiências dos estabelecimentos centrais: o primeiro optou por concentrar a maior parte de seus esforços em manter os preços baixos na sede de seu município, mediante a redução dos lucros ao mínimo. A decisão deflagrou uma interminável guerra de preços com comerciantes rivais e, embora o varejo comunitário da sede municipal tenha registrado volume de vendas maior do que qualquer um de seus concorrentes, os lucros unitários continuaram muito baixos para custear programas de treinamento, assistência técnica ou novos projetos organizacionais. O segundo estabelecimento central - entre os quatro que estudamos, o que conseguiu mais êxito na venda de alimentos de melhor qualidade a preços mais baixos - concentrou-se na racionalização de seu comércio por atacado ao reduzir seu inventário de mercadorias a alguns itens, vender a pequenos negócios familiares e armazéns comunitários e contratar um comprador com experiência prévia no setor privado. A disponibilidade de fundos é suficiente para apoiar um programa educativo organizado, que se vale de pessoal profissional e está moldado às necessidades comerciais individuais de varejos comunitários. Por exemplo: o chefe do departamento de contas também ajuda varejos locais a melhorar sua comercialização. Recentemente, levou um grupo de gerentes e funcionários de um armazém comunitário municipal a uma visita a um grande supermercado. Pouco depois, o varejo municipal adotou o sistema de auto-serviço, reduzindo os custos de mão-de-obra e incrementando as vendas. Similarmente, o contador do estabelecimento central visita cada varejo comunitário associado de duas em duas semanas, para prestar assistência a guarda-livros locais na preparação de balancetes mensais. A meta tem conseguido desenvolver aptidões indispensáveis para que grupos locais possam, afinal, cuidar de sua própria escrituração. Os outros estabelecimentos centrais que estudamos, ao manterem a contabilidade de varejos locais, simplesmente absorviam esse ônus, sem alívio à vista.

MEIOS E FINS

Na Colômbia, embora os estabelecimentos centrais e suas filiadas de base estejam muito longe da extinção, numerosas lojas comunitárias têm vida efêmera e as ambiciosas metas de organizadores de redes já não se vislumbram tão bem. Na própria opinião dos organizadores, a mera sobrevivência não é suficiente. Somente dois dos 14 varejos comunitários - incluindo a COINCA - que estudamos em detalhe conseguiram lançar uma segunda geração de programas sociais. Mesmo assim, decorreram quatro anos num caso e cerca de 10 anos no outro. Ademais, os varejos estudados tendiam a trazer seus dirigentes de outras organizações em vez de formar novos líderes. Em outras palavras, um varejo comunitário pode ser um vívido exemplo de auto-ajuda em ação, mas seu êxito tende a

refletir níveis anteriores de organização, mais do que a organização de novos recursos. Na verdade, a administração desses negócios geralmente inclui um número de líderes ativos cada vez menor, sobrecarregado com responsabilidades comerciais e quase privados de tempo e recursos para uma reorganização. Compreensivelmente, o moral é muitas vezes baixo e a frustração é grande.

Que pode ser feito? Em primeiro lugar, podem as organizações centrais determinar com mais cuidado os fins a que se destinam seus recursos. Isso pode significar uma separação entre metas econômicas e sociais e um exame de como pode cada uma ser melhor promovida. Às vezes, a resposta ou, pelo menos, a única resposta não estará no varejo comunitário. Em comunidades de médio porte, talvez faça mais sentido procurar organizar pequenos negócios familiares e utilizar o crédito ou outros serviços como incentivo para promover uma fixação de preços socialmente responsável. Similarmente, a formação de um comitê de cidadãos membros e organizações comunitárias para fiscalizar o uso de pesos e medidas exatas pode representar um meio de garantia de boas práticas comerciais mais eficiente do que a abertura de um varejo comunitário e o recrutamento de seu pessoal.

A necessidade pode ser até uma virtude. Como já notamos, a administração de um varejo e a participação dos membros tendem, afinal de contas, a se reduzir com o passar do tempo. Uma organização central enfrentou dificuldades e transferiu a propriedade de três postos de vendas a membros altamente motivados. Até agora, esses varejos ainda estão em operação e ainda prestam serviços a suas comunidades. Em casos como esses, os varejos comunitários proporcionam treinamento em comercialização e contabilidade, assim habilitando seus gerentes a competir com êxito no setor privado.

Dado o número de perigos a levar em conta, deveriam as organizações intermediárias continuar a dar ênfase a suas operações com varejos comunitários? A resposta é um sim, cauteloso. Seja como for os varejos comunitários continuarão a brotar espontaneamente e, para firmar-se, necessitarão de toda uma variedade de serviços. Nas localidades maiores, ao falharem meios mais informais como o são os grupos comunitários de observação, talvez seja necessário prestar ajuda para que o varejo comunitário comece a fazer concorrência, a promover boas práticas de comércio e a manter baixos os preços. Em localidades remotas, um varejo comunitário talvez seja de valor inestimável por se tratar do único existente. Pode também ser um instrumento essencial para organizar a pequena comunidade e mobilizar seus recursos.

Mas, como demonstra a experiência do Grupo Associativo de Versailles, novos varejos necessitam de bases sólidas. Sua organização deve começar com um detalhado estudo da vizinhança rural,

que resulte na identificação de dirigentes em potencial. O negócio deve então ser implantado pouco a pouco, permitindo que seus membros assimilem, com o tempo que for necessário, os conhecimentos técnicos e cooperativos necessários para operar um varejo. O Grupo Associativo também desenvolveu um valioso método para atrair novos dirigentes mediante a organização de times de futebol em conjunto com o varejo comunitário. A participação na equipe promove a cooperação entre os jogadores, desenvolve o orgulho local e dá maior visibilidade a seus dirigentes (cumpra acrescentar duas notas: em primeiro lugar, este método de organização sofre de uma óbvia discriminação de sexo, sendo necessário encontrar formas alternativas para atrair mulheres. Em segundo lugar, o método não se limita à promoção de varejos comunitários: também pode servir como valioso instrumento em atividades de desenvolvimento de outros tipos).

Finalmente, parece óbvia a urgente necessidade de que as organizações centrais reconsiderem suas operações de comércio por atacado. Como já observamos, essas operações não oferecem vantagens intrínsecas e revelam diversas desvantagens em relação aos intermediários tradicionais. A compreensão das complexidades do comércio cobra um tempo considerável e, muitas vezes, os desperdícios e recursos que acompanham esse aprendizado empírico. Os grupos já dotados dessas aptidões e fisicamente sólidos provavelmente deveriam continuar; os grupos em dificuldades ou que pensam em ingressar no mercado devem reexaminar cuidadosamente suas alternativas. Em geral, devem as organizações centrais dar-se conta de que o "bem" primário que são capazes de oferecer não é dinheiro ou crédito, mas conhecimento. É essencial que os membros do varejo local invistam alguns recursos próprios para que seu interesse pela empresa e suas operações seja real. Por ser tão reduzido o número de varejos comunitários que chegam a se desenvolver suficientemente para patrocinar programas educacionais e sociais secundários, existe a tentação de extrair, de organizações centrais, custeio complementar para tais programas a fim de esconder ineficiências comerciais. Os programas sociais adicionais devem ser custeados diretamente e administrados separadamente da estrutura do varejo comunitário.

JAN e CORNELIA FLORA realizaram pesquisas na Colômbia e prestaram serviços à Fundação Ford em Bogotá. Atualmente são professoras de sociologia na Universidade Estadual de Kansas, onde se dedicam ao estudo de organizações de produtores nos Estados Unidos e em países em desenvolvimento. Jan Flora pesquisou estruturas agrárias em Cuba, na Colômbia, na China e na Nicarágua, e é co-autora de Change in Rural America. Cornelia Flora, é autora de numerosas obras e artigos, entre os quais Pentecostalism in Colombia: Baptism by Fire and Spirit. HUMBERTO ROJAS, sociólogo rural, diretor-associado de OFISIL, organização de pesquisa de

Bogotá. Dotado de ampla experiência com grupos de base na Colômbia e em países vizinhos, é co-editor de Estudios Rurales Latinoamericanos. NORMA VILLARREAL, consultora, trabalhou com as Nações Unidas e diversas agências da Colômbia. Sua experiência prévia inclui trabalhos com o Instituto Colombiano de Reforma Agrária (INCOR) e o ensino de economia agrícola na Universidade Nacional de Bogotá. RON WEBER contribuiu para a preparação deste artigo.

FLAGRANTE DO PROCESSO DECISÓRIO NA FUNDAÇÃO: REVISÃO DE UM PROJETO DE MUTIRÕES HABITACIONAIS

Em sua maioria, os artigos publicados em Desenvolvimento de Base baseiam-se em avaliações de projetos e estudos de campo da Fundação. Este artigo tem por base a experiência diária de revisão de propostas, visitas a projetos e tomada de decisões sobre pedidos de financiamento. O artigo explica como a experiência com mutirões habitacionais - aprendizado por meio de análise tanto quanto aprendizado por meio de ação - foi aproveitada na revisão de uma recente proposta formulada por um grupo da Argentina.

A PROPOSTA

Em 15 de outubro de 1984, a Fundação recebeu um pedido de doação de US\$124.000 de PROF (pseudônimo) - grupo de 23 profissionais argentinos que se propunham a ajudar 44 famílias a construir suas residências e quatro prédios comunitários num dos numerosos cortiços que continuam a florescer em torno de Buenos Aires.

PROF é uma organização voluntária de construtores, assistentes sociais, advogados e médicos. Seus membros dedicam fins-de-semana e feriados à construção e a atividades correlatas, em benefício dos pobres urbanos. Organizada por um pároco, em 1980, PROF nasceu determinada a atacar de frente a severa carência de habitação adequada na Argentina (de acordo com as estimativas de diversos estudos, nada menos de dois milhões de famílias vivem em moradias improvisadas ou de baixo padrão).

O trabalho de PROF com um grupo de famílias pobres deslocadas pela renovação urbana culminou com a formação, em maio de 1981, de um grupo comunitário de base denominado COOP (também um pseudônimo). No começo de 1982, os membros do COOP - com terrenos doados por uma organização local e com a supervisão e assistência técnica do PROF - começaram a construir 28 unidades residenciais. Essa aliança também produziu benefícios ancilares. Autoridades locais foram persuadidas a estender estradas de acesso e a rede de energia até o local. Além disso, a comunidade começou a manufaturar facas de cozinha, assim criando uma pequena mas crescente fonte de renda e um novo ofício para alguns dos residentes mais jovens.

Completadas as 28 unidades residenciais originais, foi planejada uma segunda fase que incluirá 44 unidades adicionais e quatro prédios comunitários. Os alicerces de 28 novas moradias já foram lançados num terreno que PROF ajudou o COOP a adquirir, adjacente ao local da primeira construção. Os primeiros quatro prédios comunitários, três dos quais serão construídos no primeiro terreno, abrigarão uma pequena empresa comercial (como a de fabricação de facas), um centro de puericultura, um salão de refeições/reuniões e um posto de saúde.

Até agora, os custos dessa segunda fase têm sido cobertos por contribuições dos próprios membros do COOP e por fundos angariados em colaboração com PROF. Com recursos orçamentários apenas mínimos para despesas gerais e de "manutenção da casa" (a especialização do PROF e a mão-de-obra do COOP são voluntárias), 98% dos US\$124.000 solicitados à Fundação seriam empregados na compra de materiais de construção. Isso cobriria 78% dos custos de material de construção durante os dois anos do projeto, sendo o restante custeado por PROF e por fontes externas.

Os beneficiários das moradias para unidades familiares trabalharão lado a lado com voluntários da PROF durante 20 horas por semana. Os proprietários serão selecionados com base em sua necessidade econômica e em seu interesse em ingressar no COOP, recaindo a preferência sobre mulheres chefes de família. Os pagamentos mensais que cada família efetuará a um fundo de crédito rotativo se destinarão a recuperar as despesas com terrenos e materiais a fim de financiar a construção de novas moradias, mas não excederão de 10% o salário mínimo oficial. Já que a correção monetária da inflação não será superior ao ajustamento da renda mensal de qualquer beneficiário, o PROF está prevendo certas perdas de capital e pretende cobrir essa carência por meio de captação de recursos externos.

Para o PROF, a habitação é o primeiro passo de um projeto comunitário "integral". A organização treinará os beneficiários organizados em mutirões habitacionais em matéria de auto-administração, obtenção dos necessários serviços públicos (tais como eletricidade, estradas, água e saneamento) e a criação de novas fontes comunitárias de renda. Além disso, por meio de uma rede de grupos de mutirões habitacionais similares em Buenos Aires, o PROF compartilhará suas experiências visando a melhorar técnicas de construção de moradias e fortalecimento comunitário.

QUESTÕES SUSCITADAS DURANTE A REVISÃO

Um grupo técnico da Fundação revisou o pedido. A discussão concentrou-se inicialmente nos temas gerais pertinentes a projetos de mutirões habitacionais, deslocando-se depois para a abordagem que deveria a Fundação adotar em resposta a cada problema. Os técnicos concordaram em que a proposta fora bem formulada. Contudo, à luz desse contexto mais amplo, suscitaram indagações referentes a três categorias, a saber:

- Primeira: que se poderia esperar razoavelmente, a longo prazo, a respeito da ajuda de uma organização voluntária como o PROF, a um grupo local como o COOP? A tarefa imediata de qualquer projeto habitacional - e seu critério de êxito mais elementar - consiste em construir moradias. A combinação PROF/COOP parecia prometedora para a realização dessa meta

fundamental. Mas seria isso o "bastante"? Ademais da simples instalação de moradias, qual seria o tipo de aptidão organizacional e de planejamento que a comunidade teria de desenvolver a fim de atacar a ampla gama dos demais problemas que enfrentava?

- Segunda: seria realista um fundo de crédito rotativo - o mecanismo padrão de financiamento de projetos desse tipo - considerando as altas taxas de inflação prevalecentes na Argentina? Poderia o Fundo de Crédito reter seu valor de capital quando novos proprietários, muitos deles carentes de renda constante, pagariam mensalmente uma percentagem tão pequena de suas hipotecas? Se o fundo começasse a se descapitalizar, poderia realmente o PROF valer-se de subsídios de fontes filantrópicas que, no passado, não tinham proporcionado ajuda? E, se o dinheiro acabasse, como iria o PROF garantir os serviços públicos e outras infra-estruturas para as moradias já construídas, sem falar da concessão de auto-ajuda a novos interessados?

- Terceira: tratava-se essa proposta simplesmente de um projeto de construção comum, ou dava margem a novos conceitos? O principal interesse da Fundação nas doações que concede para o setor da habitação é apoiar programas que passem a valer como modelos para agências públicas e privadas, interessadas em formas novas e criativas de satisfação das necessidades mais amplas dos desprivilegiados. O orçamento do PROF, destinado quase exclusivamente a materiais, focalizava a atividade de construção. O projeto acarretaria significativa experimentação? Poria à prova um desenho novo ou técnicas inovativas de construção, ou ofereceria novas percepções em matéria de organização comunitária, treinamento, atividades geradoras de renda e comercialização, relacionadas com a habitação?

POR QUE A FUNDAÇÃO DISSE "NÃO"

"Lamento informar-lhe que a Fundação determinou não conceder o apoio solicitado . . .", escreveu um representante da Fundação, cerca de três meses depois de recebida a proposta do PROF. Àquela altura, ele já fizera uma visita de campo ao projeto. Em sua análise final, a Fundação não pôs em dúvida a considerável especialização do PROF em matéria de assistência aos pobres. Segundo a Fundação, os dois grupos poderiam - com uma doação, construir satisfatoriamente as casas e os prédios comunitários propostos. No entanto, a Fundação denegou o pedido. Por que?

Desde 1972, a Fundação concedeu 40 doações, no total aproximado de US\$7,5 milhões, para organizações habitacionais da América Latina e do Caribe. Cerca de metade dessas doações custearam a construção; em sua maioria, os recursos restantes apoiaram atividades complementares - inclusive assistência técnica, estudos ou

atividades correlatas geradoras de renda. Tudo isso produziu uma documentação escrita e um conjunto de idéias sobre a natureza e os resultados de projetos de mutirões habitacionais.

Com base nessas experiências, a Fundação concluiu que não lhe é possível atacar com a devida seriedade as carências de habitação simplesmente por meio do financiamento de novas construções; ademais, embora exista considerável satisfação institucional em transformar um pequeno número de famílias pobres em proprietárias pela primeira vez, isso não justifica o investimento relativamente grande de capital por família. Seguem-se a essas constatações duas perguntas: o processo de mutirões habitacionais exerce efeitos reprodutivos estimulantes do desenvolvimento continuado na comunidade? Sendo assim, em que condições esse desenvolvimento provavelmente ocorrerá?

A Fundação aprendeu a encarar com ceticismo a hipótese de que as atividades de auto-ajuda habitacional, por sua própria natureza, fortalecem organizações comunitárias e incrementam a capacidade da população local para resolver outros tipos de problemas sociais e econômicos (v. Desenvolvimento de Base, vol. 6, No. 1, 1982). Na realização de suas avaliações e na observação direta de projetos de mutirões habitacionais, constatou a Fundação que, em geral, os grupos habitacionais trabalham diligentemente na construção durante as fases iniciais de um projeto. Mas, realmente erigidas as moradias, a inclinação dos participantes do projeto no sentido de trabalhar em atividades adicionais de desenvolvimento não é maior do que a dos não beneficiários. Na verdade, registra-se freqüentemente uma rápida (e até compreensível) redução de interesse. Grupos intermediários como o PROF encontram dificuldade, pelo menos temporária, em mobilizar residentes em torno de assuntos não habitacionais ou em fazer com que administrem e iniciem novas atividades; o projeto habitacional acaba sendo um subsídio para alguns felizardos que muito trabalham, e não um processo de desenvolvimento ou aprendizado de dimensões comunitárias.

Na proposta de PROF/COOP, essas duas possibilidades causaram preocupação. Primeiramente, dadas as já mencionadas fraquezas de um mecanismo de crédito rotativo num ambiente hiperinflacionário, a Fundação acreditava que as moradias poderiam ser construídas somente com substancial subsídio externo para terrenos e materiais - e que, com o diminuto saldo monetário restante e uma possível redução na energia da comunidade, os projetos secundários de instalações comunitárias de saúde e educação seriam postergados indefinidamente. Em resumo, as perspectivas a longo prazo de parceria entre COOP e PROF não pareciam promissoras.

Em segundo lugar, o próprio COOP esperava que PROF se encarregasse do projeto. Embora o PROF desse, teoricamente, grande

ênfase ao desenvolvimento comunitário "integral", sua proposta sobre como alcançar essa meta era vaga, assim reforçando as dúvidas de que o COOP pudesse manter o processo em andamento uma vez iniciado o plano PROF.

A decisão da Fundação no sentido de denegar o pedido do PROF não significa a futura exclusão de todos os projetos habitacionais. Ao contrário: na busca de meios para maximizar o impacto dos fundos que destina a projetos habitacionais, pretende a Fundação que organizações como PROF e COOP projetem seu olhar para além dos aspectos físicos, em direção aos aspectos organizacionais da construção de moradias. Isso nada tem de visionário. Acontece que o PROF está associado a uma ativa rede de organizações de mutirões habitacionais da Argentina (v. Desenvolvimento de Base, vol. 8, No. 1, 1984), e está em excelente posição para ir mais além de projetos de infra-estrutura pesadamente subsidiados (tal como o projeto proposto), favorecendo projetos que apliquem métodos mais inovativos e reproduzíveis.

Com base em sua experiência e seus estudos, também é crença da Fundação que a construção por mutirões é geralmente melhor sucedida quando vinculada a iniciativas no sentido de aumentar a renda dos construtores em potencial. Exceto pela bem sucedida iniciativa de fabricação de facas, a proposta do PROF deixou, em geral, de considerar fórmulas que ajudassem os beneficiários a financiar suas moradias. Em vez disso, baseou-se em subsídios externos que ajudariam os compradores a pagar mensalmente suas hipotecas e manteriam capitalizado o fundo de crédito rotativo.

Quem, então, deveria ter financiado os custos de infra-estrutura e materiais? Em sua maioria, os membros da comunidade trabalham no setor informal, auferindo tão somente rendas mínimas produzidas por trabalho ocasional no porto e no setor da construção. Mas, muitas mulheres daquela área auferem renda por peça de vestuário produzida para tecelagens locais. Poderia um "projeto habitacional", perguntou a equipe de revisão, começar com uma doação para ajudá-las a vender suas peças de vestuário diretamente a varejistas e a butiques locais? Um orçamento orientado para a geração de renda, a comercialização e o treinamento, mas do que para a compra de materiais de construção, seria mais apropriado? E não poderia essa orientação criar uma organização comunitária operacional mais forte e mais apta a competir por serviços e recursos públicos?

Embora se tenha decidido a não financiar o pedido que recebeu, a Fundação continua disposta a considerar idéias alternativas (talvez não experimentadas) de PROF e COOP. A Fundação sugeriu a possibilidade de custear, como proposta inicial, somente a construção do centro de puericultura, do refeitório e das instalações de saúde, se houvesse suficiente planejamento e iniciativa

local. Dado que, segundo observou a equipe, o COOP seria, por si só, muito pequeno para se qualificar para serviços do pessoal de saúde e puericultura do governo, talvez fosse necessário obter a participação de uma segunda comunidade. Outra alternativa consistiria em financiar a construção de um prédio para abrigar, digamos, um atelier de costura, que também serviria de centro para atividades de treinamento e assistência técnica.

O PROF e a Fundação enfrentam desafios similares: encontrar abordagens que façam mais do que subsidiar algumas famílias, que é o efeito líquido produzido por programas habitacionais que carecem de aplicação mais ampla. Não pode a Fundação encarregar-se de encontrar soluções de baixo custo para os problemas habitacionais da Argentina. O governo e organizações privadas podem - e estão procurando - encontrar essas soluções. Mas a Fundação pode ajudar grupos como o COOP e o PROF a experimentar técnicas inovativas e contribuir para que eles próprios indiquem o caminho. A discussão desse projeto em particular no âmbito da Fundação tornou as claras as lições de experiências passadas com projetos habitacionais e cristalizou diretrizes de resposta para futuros pedidos.

Na ilha de São Vicente, no Caribe Oriental, agricultores de subsistência aumentaram significativamente a sua produção nos últimos anos com o cultivo - e a venda - de uma ampla variedade de novos e nutritivos alimentos. A Organização de Desenvolvimento Rural (ODR) tem participado intimamente dessa transformação. Assim, solicitamos que Gary Brana-Shute - antropólogo que no ano passado realizou, para a Fundação, quatro visitas ao projeto - participasse de uma equipe de avaliação das contribuições feitas pela ODR a produtores locais e sugerisse futuros rumos de ação.

A ORGANIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO RURAL: AJUDANDO OS PRODUTORES DE SÃO VICENTE A PERMANECER NA FAZENDA

GARY BRANA-SHUTE

São Vicente, situada 160 km a nordeste de Grenada, nas Pequenas Antilhas, é uma das ilhas do arquipélago que se estende, em forma de arco, de Porto Rico até a Venezuela, e separa o Caribe do Atlântico. A metade norte da ilha é dominada pelo vulcão Soufriere, coberto de densa vegetação tropical, que se eleva a uma altitude de 1.250 metros. Localizado a apenas oito quilômetros dos litorais oriental e ocidental, o Soufriere parece literalmente surgido de dentro do mar.

Cerca de 24 km para o sul, na extremidade oposta da ilha, situa-se a cidade de Kingstown, com seus 10.000 habitantes. A capital de São Vicente é tão pobre como a paisagem da região norte é opulenta. Desde 1976, abriga a exígua sede da Organização de Desenvolvimento Rural (ODR), instituição voluntária de base que se dedica à melhoria da nutrição e da produção de pequenos agricultores, e ao desenvolvimento de líderes locais e da auto-suficiência econômica.

A tarefa da ODR não é fácil. Uma renda anual per capita de US\$539 faz de São Vicente o território mais pobre do Caribe de expressão inglesa e, depois do Haiti, a nação mais pobre do Novo Mundo. Segundo estimativas moderadas, 25% da força de trabalho em São Vicente está desempregada. O subemprego é tão difuso que o governo nem sequer procura calculá-lo com dados estatísticos. Se bem que isso faz diferença, o futuro apresenta-se ainda mais sombrio. Os menores de 15 anos representam 55% da população, e a taxa de natalidade de São Vicente é a mais alta do Caribe.

A despeito da aparência de vitalidade, a economia local nunca prosperou. O açúcar, como produção importante, fracassou após a abolição da escravatura, em 1838, e o colapso dos preços mundiais do produto em meados daquele século. Uma tentativa posterior de introduzir o cacau nas grandes fazendas da ilha foi abortada por um devastador furacão em 1898; quatro anos mais tarde, a erupção

do Soufriere acabou definitivamente com a experiência. Hoje, 80% da população da ilha é formada por agricultores de subsistência. A banana gera 60% das divisas de exportação de São Vicente, mas são poucos os pequenos produtores em condições de cultivá-la exclusivamente. Em sua grande maioria, os lotes têm menos de um hectare de área e, portanto, são muito pequenos para o eficiente cultivo da banana (com efeito, esses acidentados e minúsculos lotes são um legado das terras de "aprovisionamento" em que os escravos cultivavam suas próprias hortas de subsistência quando não estavam trabalhando nos canaviais dos britânicos): Além disso, os fertilizantes são caros e os prejuízos de pós-safra, principalmente com bananas machucadas, são muito comuns.

Portanto, muitos pequenos agricultores diversificam a produção. Cultivam a banana para o mercado de exportação, vendem no mercado local alguns produtos de hortas e cultivam outros produtos e vegetais para consumo doméstico. Mas o trabalho continua a ser penoso e o perigo de fracasso é grande (um furacão pode arrasar todo um ano de trabalho num só dia e quase ninguém esqueceu que a ilha esteve a ponto de ser evacuada em 1979, quando o vulcão ameaçou entrar em erupção).

Uma combinação de insuficiência de prestígio e de poucos resultados financeiros afastou muitos agricultores mais idosos de suas terras e impediu sua substituição pelos mais jovens, o que resultou em 20 anos de declínio no número de pequenos agricultores e numa redução paralela de terras sob cultivo. Com frequência, os migrantes dirigem-se para Kingstown e dali viajam para Trinidad, Barbados, as Índias Ocidentais de expressão francesa, o Canadá e os Estados Unidos.

* * *

Jethro Greene, Coordenador da ODR, é um homem alto e esbelto, na faixa dos 30 anos, cujo ânimo e autoconfiança parecem contagiar os que o cercam. Com entusiasmo, ele expõe as necessidades e a agenda de sua organização em encontros com grupos comerciais regionais, agências financiadoras externas e empresários de São Vicente. Defendendo a independência da ODR de qualquer filiação política, ele explica: "o desenvolvimento deve surgir de experiências concretas com êxitos e reveses; não se deve associar a uma filosofia política".

Greene é um líder eficiente porque conhece o chão em que pisa. Criado entre os pequenos produtores de São Vicente, continua receptivo às suas necessidades. Em sua opinião, o fato de não ter formação universitária não impede o seu trabalho. Sensível a todas as sutilezas e nuances, fala a linguagem do pequeno produtor, com o qual pode compartilhar uma garrafa de rum.

Sem um Jethro Greene, a ODR talvez houvesse desmoronado logo depois de sua criação, há nove anos, durante uma convenção do Conselho de Desenvolvimento de Jovens Produtores. Periodicamente, o Conselho reúne as comunidades isoladas da ilha para uma série de atividades que vão do futebol a sessões de costura e do reparo de estradas a encontros religiosos; aquela convenção fora convocada para estabelecer uma abordagem coordenada, científica e sistemática de agricultura de subsistência, capaz de combater os efeitos de fatores tais como inflação, desemprego alto, dispendiosas importações de alimentos, desnutrição (principalmente infantil), inadequados serviços oficiais de extensão, estradas ruins e mercados inseguros e insuficientes. A ODR nasceu desse encontro sob o lema "Mais Produção, Menos Importação".

Um ano depois de fundada, a ODR já havia realizado sua primeira convenção geral e redigido um estatuto. Em 1978 foi oficialmente reconhecida pelo governo de São Vicente, que lhe concedeu diploma de sociedade voluntária e sem finalidade de lucro, regida por estatutos próprios. A ODR continua a expandir seu quadro de associados e a atrair apoio financeiro de doadores externos tais como a Fundação (da qual recebeu, em 1978, sua primeira doação), o Fundo Rockefeller e a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. Embora a ODR sempre tenha evitado uma estrutura organizacional formal, parece suficientemente institucionalizada para sobreviver até mesmo à partida de Jethro Greene. Atualmente, o grupo emprega sete profissionais em regime de tempo integral, 13 técnicos de campo em regime de tempo parcial e uma extensa rede de voluntários, atraídos por iniciativas locais de desenvolvimento.

Na verdade, a ODR acredita que a eficiência das atividades de desenvolvimento rural requer mobilização social tanto quanto assistência econômica e agrária. Portanto, seu pacote de desenvolvimento rural inclui treinamento comunitário em aptidões tais como contabilidade, planejamento de recursos e nutrição e cuidados infantis adequados. Ao selecionar uma nova comunidade agrícola, a ODR solicita aos pequenos produtores que identifiquem os problemas que desejam atacar, assim possibilitando a emergência de líderes e soluções locais. Formam-se subcomitês rurais (27 estão projetados ao fim de 1985) depois que uma aldeia é capaz de demonstrar o rumo próprio e a coesão necessária para planejar e administrar seus próprios projetos.

Qual tem sido o grau de eficácia dessa estratégia? A ODR começou suas atividades trabalhando com 10 subcomitês rurais na "Operação Proteína Barata", primeiro de uma série de programas destinados a aumentar a saúde e a produtividade de agricultores de subsistência, para que os mais bem sucedidos pudessem tornar-se operadores semicomerciais e, a seguir, orientar-se inteiramente para o mercado.

Em sua grande maioria, os beneficiários da ODR nos primeiros estágios de operação plantavam somente o bastante para alimentar-se. Sua dieta consistia principalmente de produtos da terra, completados ocasionalmente por aves e peixes. Para modificar esse quadro, a ODR recrutou e treinou pessoal de campo das comunidades para ensinar seus vizinhos a aplicar fertilizantes, preparar o solo e determinar as distâncias adequadas de plantio de produtos tais como amendoim, milho com alto teor lícnico, soja e feijão. Também foi introduzido um programa pecuário rotativo.

A introdução do amendoim foi a iniciativa mais êxito. Ao nível pessoal, uma mulher comentou com orgulho: "meus filhos aparentam mais saúde e se sentem melhor desde a chegada do amendoim". Ao nível macroeconômico, embora variem as informações sobre produção, os registros mostram rendimentos de 500-1.000 quilos por acre, o que habilita a maioria dos produtores a pagar as sementes e o fertilizante fornecidos pela ODR e ainda produzir um excedente para consumo doméstico. O incremento da produção também reduziu à metade, cerca de US\$4,30 por quilo o preço de mercado do amendoim, beneficiando grandemente os consumidores.

Mas o programa pecuário rotativo produziu variados resultados. A introdução, em 1980, de 90 ovelhas trazidas de Barbados resultou em fracasso: amarradas a árvores ou moirões, muitas morreram enforcadas ao perderem o pé nas acidentadas encostas de São Vicente. Mas o plano rotativo de suinocultura teve melhor sorte. Produtores que haviam recebido por empréstimos pares de reprodutores já os devolveram, juntamente com metade dos leitões para distribuição a outros beneficiários. Além disso, 173 famílias rurais receberam 2.000 pintos (além de crédito, madeira e arame para construir galinheiros).

O plano de plantio de feijão e milho - gêneros tradicionais de longa data improdutivos na ilha - foi um rotundo fracasso que, na verdade, lançou as bases para um grande êxito. Agricultores desanimados figuravam entre os que nada tinham a perder quando a ODR ofereceu sementes a preços inferiores aos de mercado para o cultivo de vegetais muito pouco plantados, tais como cenoura, tomate, beringela e pepino. Agora, esses vegetais não só fazem parte da dieta rotineira dos beneficiários da ODR, principalmente porque as mulheres começaram a cultivar hortas, como também são encontrados durante todo o ano a preços mais baixos. Por exemplo: houve ocasião em que o preço dos tomates variava de US\$9,80 a US\$1,50 por quilo, conforme a estação. Com uma oferta mais constante, o preço estabilizou-se agora em US\$3,50 por quilo. Atualmente, os produtores vendem seus excedentes por meio de "intermediários", em sua maioria mulheres das aldeias, nos mercados de Kingstown e arredores. Não fosse assim, essa renda teria sido auferida por postos de intermediários externos existentes na comunidade.

Com efeito, a maioria dos membros da ODR atingiram a fase semi-comercial de produção. Em resposta, a ODR lhes oferece seminários informais de contabilidade, aplicação de fertilizantes e pesticidas, economia doméstica e rural e relações humanas. A ODR também construiu depósitos de metal corrugado em torno da ilha para atender a crescente demanda de fertilizantes, sementes e pesticidas. Administrados por membros dos subcomitês rurais, esses depósitos de abastecimento são importantes pontos de reunião de produtores. Ali são vendidos fertilizantes e sementes a preços inferiores aos do mercado, sem exigência de amortização no primeiro ano (empréstimos são pagos com os lucros de fim de safra). A partir do segundo ano de participação, deve o produtor amortizar sua dívida em incrementos anuais de 10%, até chegar ao nível máximo de 50%.

A ODR obteve tanto êxito com o incremento da produção que agora só concede créditos e serviços de apoio a cultivos com mercados assegurados. Em 1983, a ODR firmou com a Agência do Caribe Oriental, empresa comercial privada, um contrato de venda da batata-doce produzida por seus membros. Assim, a ODR recupera o custo das sementes e os agricultores podem contar com a venda de sua produção. A produção de gengibre, antes diminuta, está sendo agora totalmente vendida nos termos de um contrato similar com a citada Agência. Os produtores vendem o gengibre por intermédio da ODR, ao preço estável de US\$1,10 por quilo. A ODR retém atualmente várias toneladas de gengibre, para distribuição a novos produtores que aderem ao programa.

* * *

Essas realizações econômicas transformaram as vidas de muita gente. Malcolm é um "rastafariano" de 27 anos de idade. Três anos atrás, a ODR convenceu-o a iniciar o plantio de vegetais. Hoje, ele está prestes a comprar sua motocicleta e um acre de terras. Ester, mulher de 60 anos, conduziu montanha acima uma equipe de três avaliadores, mostrando-lhes orgulhosamente sua roça de batata-doce e gengibre. Contou-nos também que seu filho estava por retornar do Canadá e que os dois se dedicariam inteiramente à agricultura. O Sr. Abrahams descobriu nova função como conselheiro da ODR. Suas histórias e seus provérbios ajudam tanto os produtores como o pessoal da ODR a manter o rumo; ele é o primeiro recurso dos membros mais jovens que enfrentam dilemas.

Aproximadamente 2.500 famílias rurais foram diretamente afetadas pelas atividades da ODR. O processo mobilizou jovens menores de 25 anos e mulheres. Nada pode ser mais importante, já que estas últimas representam atualmente a maioria da força de trabalho e os primeiros constituirão, até o fim do século, o problema de desenvolvimento mais crucial para o Caribe.

O número de jovens que permanecem na terra está aumentado. Com o estímulo e o apoio da ODR, eles se dão conta de que cultivar a terra não significa uma repetição da existência de "facão e enchada" como a de seus pais. Os seminários da ODR estão apresentando a agricultura aos jovens como um negócio lucrativo e dando ênfase à importância do treinamento, do planejamento e da administração. Essa abordagem ataca sutilmente o estereótipo do agricultor pobre e ignorante. Ao substituir o produto da roça (para muitos jovens, uma lembrança da escravidão) por vegetais, promove um símbolo tangível de como os indivíduos podem escapar de um legado de dependência. E ao se poupar e ser responsável, tal como afirmou um membro da velha guarda, pode-se ficar "do lado de fora do botequim de rum".

As mulheres representam mais de 40% do quadro de membros da ODR, o que reflete o importante papel que desempenham na sociedade agrícola de São Vicente. Há atualmente mais mulheres cabeças de família do que homens. Entre 1960 e 1979, a proporção de mulheres na força de trabalho aumentou de 36% para 52%. De acordo com seu coordenador principal, "a ODR não poderia sobreviver sem as mulheres". Observou também que uma alta percentagem de mulheres havia permanecido a longo prazo na organização, ao passo que muitos homens, depois de se associarem, não tardavam a se separar. Em compensação, a ODR criou novas oportunidades para suas associadas: servem de exemplo as já mencionadas "intermediárias" que comercializam a produção dos agricultores.

Talvez por superarem as metas quantificáveis do programa, há outros benefícios mais sutis. A redução da desnutrição e o melhoramento das dietas domiciliares subseqüentes à introdução de novas culturas foi reforçada por cursos de treinamento em higiene, preparação de alimentos e planejamento dietético. Uma agente de campo da ODR na costa atlântica da ilha comentou que as jovens a inundavam de perguntas sobre planejamento familiar e outras questões não agrícolas, o que representa um pequeno exemplo da crescente importância da ODR em todos os aspectos da vida comunitária.

* * *

O futuro da ODR depende de sua capacidade de comercializar crescentes variedades e rendimentos dos produtos cultivados por seus membros. O considerável grau de auto-suficiência alcançado não pode alterar o fato de que os vicentinos nunca poderão produzir tudo aquilo de que necessitam. Afinal de contas, eles vivem num mundo moderno, em que a aquisição de capital para todos os fins, do vestuário aos materiais de cobertura, depende da venda dos excedentes que não podem consumir. A impossibilidade de descobrir e aproveitar suficientes mercados para os excedentes de produção, problema perene dos programas de desenvolvi-

mento agrícola no Caribe Oriental, poderia solapar a confiança e o apoio que a ODR granjeou de milhares de agricultores.

Os vicentinos lembram-se muito bem do que passou a ser conhecido por "negócio da cenoura". Há vários anos, em razão de uma forte demanda de cenouras em Trinidad, os poucos vicentinos que as plantaram naquela ocasião obtiveram atraentes lucros. No ano seguinte, virtualmente todos os produtores de São Vicente dedicaram-se ao plantio de cenoura. O mercado foi inundado, os preços caíram vertiginosamente e muitos produtores sofreram devastadores prejuízos.

A lição foi óbvia: qualquer tentativa de comercializar produtos agrícolas requer planejamento para assegurar a diversificação de culturas e sem exceder a demanda do mercado. Assim, a ODR está preparando administradores de base em toda a ilha para acompanhar o plantio dos produtores. A ODR também colabora com o Ministério do Comércio e Agricultura de São Vicente no treinamento de pessoal ministerial em estratégia de mercado. Ambos compartilham recursos proporcionados pela USAID e pela Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional. Observou o funcionário do Ministério: "estamos à procura de novos mercados para cultivos tradicionais e de novos cultivos para novos mercados".

Essa tarefa talvez venha a ser simplificada em futuro próximo por uma ajuda adicional. A Junta Nacional de Comércio (comissão nacional de funcionários do governo e empresários) e a Agência do Caribe Oriental estão identificando novos mercados e racionalizando os existentes. Reconhecendo que a informação sobre variações na oferta e procura dariam aos pequenos produtores da ilha uma vantagem competitiva, as duas organizações pretendem vincular, por computadores, os mercados de Barbados e Trinidad com os pequenos produtores das ilhas de São Vicente, Santa Lúcia, Dominica e Grenada. As demandas e os excessos de mercados podem assim chegar rapidamente ao conhecimento das organizações de base.

Mas, para evitar um passo em falso, cumpre relembrar que todas as segundas-feiras pela manhã, as intermediárias ainda levam o grosso da produção comercial de São Vicente para o mercado de Kingstown. O principal mercado externo da ilha é Trinidad, distante três dias por pequenas escunas. Os poucos vegetais frescos realmente exportados raramente sobrevivem a essa viagem. Portanto, o recém-eleito governo do Primeiro-Ministro James Mitchell continua tanto a explorar a aquisição de melhores escunas como a promover, junto a governos e agências doadoras, a expansão do aeroporto existente.

Alguns dos problemas de transporte podem ser contornados pela complementação da exportação de vegetais frescos com produtos processados, tais como conservas, geléias, sucos e molhos. A

expansão do processamento em pequena escala até o nível comercial é uma das formas de absorver os crescentes excedentes agrícolas e, ao mesmo tempo, gerar maior receita em divisas. Conseqüentemente, o pessoal da ODR está pedindo que os agroprocessadores adquiram a produção de amendoim e pimenta de seus membros.

Claro está que todas essas atividades necessariamente começarão a alterar a química da ODR. O incremento da auto-suficiência tornou necessário angariar a cooperação dos produtores de subsistência, o que foi facilitado pela abordagem informal de base da ODR. Porém, a abertura de novos mercados de exportação e sua coordenação com a produção interna requerem uma estrutura administrativa mais formal e talvez distanciem o grupo de seus apoiadores locais. Apesar disso, a pressão no sentido de racionalizar as operações parece irresistível. Tal como os produtores que serve, a ODR necessita penetrar em mercados e obter os recursos para começar a comprar seus próprios fertilizantes e outros insumos agrícolas, fornecer seu próprio crédito e cobrir sua própria folha de pagamento e de despesas gerais. Somente com uma percentagem dos lucros de mercado pode a ODR reduzir sua dependência de doadores externos e expandir seu papel de instrução, orientação, financiamento e agenciamento.

* * *

Existe nas Índias Ocidentais um provérbio que compara seus habitantes a caranguejos numa cesta. Arranhando, subindo uns sobre os outros, tentam desesperadamente libertar-se. Quando um deles consegue atingir a beira da cesta, os outros puxam-no de volta para baixo.

Os antropólogos culturais são mais prosaicos. Em sua opinião, é bem conhecido o individualismo do produtor das Índias Ocidentais. Essa qualidade é um subproduto da vida num ambiente econômico extremamente precário, que exige a zelosa proteção pessoal e da família. Demonstram numerosos estudos dessas sociedades que a concorrência por escassos recursos alimenta a sensação de que "o lucro de alguém é meu prejuízo".

Em São Vicente parece estar ocorrendo que, graças a ODR, os produtores estão descobrindo os benefícios da cooperação. Talvez seja esta a realização mais duradoura da ODR. Ocorreu uma revivescência dos tradicionais grupos de "permutas" de mão-de-obra. Por exemplo: atualmente, quando uma mulher necessita construir um galinheiro, outros membros de sua comunidade prestam ajuda por saberem que podem contar com ela ao necessitarem preparar novas terras de plantio. Estão surgindo pequenas organizações voluntárias, o que é sempre um indício. Grupos comunitários reúnem-se agora regularmente para discutir planos, programas e possíveis rumos de ação.

Um desses encontros, que reuniu seis mulheres e quatro homens, contou com a silenciosa e discreta presença de uma mulher de mais idade. À medida que o diálogo evoluía para o ar rarefeito da teoria de comercialização, a observadora, com gestos firmes, reduziu o encontro à sua expressão mais simples: "sem a ODR não temos nada. É melhor que vocês a acompanhem".

O DR. BRANA-SHUTE, antropólogo baseado em Charleston, Carolina do Sul, leciona, escreve e presta serviços de consultoria sobre o Caribe. Este artigo baseia-se numa avaliação da ODR realizada por Gary Brana-Shute, Beryl Carrasco e Walter Matadial.

OS OFTALMOLOGISTAS DESCALÇOS DO HAITI

FAITH MITCHELL

Jacmel estende-se por sete colinas poeirentas, que durante o dia percorremos de cima a baixo, zigue-zagueando, sem nunca voltar à mesma rua. Acompanhado por um técnico em oftalmologia, visitei ex-pacientes de Eye Care Haiti entre a população rural pobre e isolada daquela área.

Entrevistamos inicialmente uma mulher de 76 anos que vivia com seu marido na parte da frente de um chalé de madeira castigado pelo tempo. Seus óculos, com grossas lentes, aumentavam desproporcionalmente o tamanho de seus olhos. Enquanto falávamos, ela descreveu como a sua visão começara a declinar e o que havia feito. Acreditando que a penicilina era uma cura milagrosa, comprou uma pomada para esfregar nos olhos (método de autotratamento comum e geralmente inapropriado no Haiti). Com a progressiva redução de sua visão, ela recorreu a Eye Care Haiti. Um médico da clínica removeu sua catarata e lhe receitou o uso de óculos. Agora, embora incapaz de confeccionar e vender seus bordados, pode trabalhar na casa e cuidar de seu marido.

A seguir, paramos numa rua estreita e sem calçamento que cruzava uma colina árida. O sapateiro que visitamos era pequeno e frágil, com dedos enrugados como couro velho. Ao perguntar sobre a sua visão, ele me respondeu: "não vejo bem. Hoje está quente e faz sol, mas para mim tudo esta enevoadado". Explicou-me a seguir que fora examinado por um oftalmologista estagiário dos Estados Unidos e que recebera óculos. Sua visão parecera melhorar, mas o alívio fora temporário. Afinal, o sapateiro consultou Eye Care Haiti e ficou sabendo que também sofria de catarata removível mediante cirurgia. "Vejo cada vez menos e minha cabeça lateja . . . mas não posso fazer a operação porque me disseram que custará 125 gourdes (US\$25). Não posso pagar tanto". Sem poder encontrar essa quantia, ainda esperava chegar a um acordo com a clínica. Entrementes, parecia resignado a sua dor e à perda da visão.

Dificuldades como essa são endêmicas no Haiti. Em 1969, uma pesquisa de 2.500 habitantes da região de Léogâne revelou que a maioria da população da amostragem tivera problemas oftalmológicos em anos anteriores, mas que poucos haviam recorrido a assistência profissional. Em sua maioria, haviam tentado tratar-se por si mesmos ou esperar a cura espontânea.

As conseqüências do protelamento de um efetivo tratamento são freqüentemente irreparáveis. As causas principais de cegueira no Haiti são a catarata, o pterígio,* as lesões da córnea e o

* Endurecimento triangular da conjuntiva, assemelhando-se a uma asa de pássaro. Se obscurecer a visão, o pterígio poderá exigir a cirurgia.

glaucoma.** Embora cataratas e glaucoma não sejam curáveis, a diminuição da visão é lenta e pode ser controlada se for detectada e adequadamente tratada nos estágios iniciais. Mas nenhum desses condicionantes é certo no Haiti, onde os recursos são escassos e a maioria da população não pode pagar um tratamento oftalmológico apropriado.

A pobreza generalizada também desempenha papel direto como causa e fator de agravamento de outras doenças da visão. A conjuntivite (que afeta principalmente as crianças) campeia nas mesmas condições insalubres de vida são responsáveis pelos altos índices de tuberculose e febre tifóide do país. Infecções oculares que seriam fáceis de tratar são crônicas e se agudizam.

A pesquisa de Léogâne foi realizada por Eye Care Inc., organização (baseada nos E.U.A.) que prepara programas de prevenção e tratamento de doenças oftalmológicas em muitos países. O estudo constatou a necessidade de uma solução abrangente - a redução da epidemia de defeitos de visão envolveria educação, asseio, triagem precoce e tratamento. Eye Care Haiti foi fundada em 1979 em colaboração com Ecôle St. Vincent, organização voluntária privada em Porto Príncipe, para enfrentar esse desafio. Em 1989 estará completada a rede de clínicas avançadas rurais de Eye Care Haiti, vinculada a centros cirúrgicos mais sofisticados. A organização pretende reduzir a incidência de doenças oftalmológicas mediante a utilização de equipes de profissionais e para-profissionais capazes de desenvolver, avaliar e prestar serviços oftalmológicos.

O "OFTALMOLOGISTA DESCALÇO"

A pedra angular dos esforços da Eye Care Haiti é o Programa de Assistência Oftalmológica (ECHOAP). Os assistentes oftalmológicos são paramédicos comunitários treinados para a triagem de doenças oftalmológicas entre os pobres, sua instrução em matéria de medidas oftalmológicas preventivas e de higiene social e o tratamento imediato de problemas menores, combinado com o apropriado encaminhamento de casos graves. Trabalham lado a lado com oftalmologistas profissionais nas clínicas regionais de Eye Care Haiti e independentemente em aldeias remotas. A primeira clínica foi aberta em Léogâne; existe agora maior número de assistentes oftalmológicos baseados na Ecôle St. Vincent, em Porto Príncipe; em Mirebalais, ao norte da capital; em Jacmel, na costa sul; e em Jean Rabel, na costa noroeste.

** Excesso de pressão no interior do olho que acaba por destruir o nervo óptico e causar cegueira. A lesão é irreversível, mas pode ser limitada por meio de medicação a longo prazo. Diversos casos podem requerer cirurgia.

A idéia do ECHOAP não é nova. Os paramédicos comunitários apareceram pela primeira vez na China. Dotados obrigatoriamente de educação primária, esses "médicos descalços" recebiam até seis meses de treinamento em saúde pública e medicina simples. Graças a seus esforços, as taxas de mortalidade infantil e malária caíram e a expectativa de vida aumentou. Os paramédicos aumentaram o número de pessoas com acesso a serviços de saúde e maximizaram o tempo e o talento dos médicos com educação universitária. Posteriormente, a idéia generalizou-se e foi adotada por muitos países em desenvolvimento.

No Haiti, o critério de seleção de "oftalmologistas descalços" destaca duas qualidades: um alto grau de motivação própria e um interesse a longo prazo pela saúde comunitária. Em cada clínica, o comitê assessor da ECHOAP entrevista moradores e admite 12 candidatos para um programa preliminar. Esse curso de seis semanas destina-se a melhorar conhecimentos básicos e inclui o ensino de matemática e ciência elementar, um reexame do idioma francês e uma introdução ao tratamento oftalmológico. A seguir, selecionam-se oito participantes como candidatos formais, que deverão ter pelo menos 18 anos de idade e haver completado o troisième (equivalente ao nono grau no Brasil), e demonstrado anteriormente interesse por serviços comunitários mediante trabalho remunerado ou voluntário.

Os estudantes completam um ano de instrução e treinamento clínico. Durante a instrução, aprendem prática médica, comunicação, reparo e manutenção de instrumentos, aspectos psicológicos das deficiências e da reabilitação visual, teoria oftalmológica e técnicas padronizadas de primeiros socorros. O treinamento prático é ministrado em clínicas oftalmológicas privadas, na sala de cirurgia da Ecôle St. Vincent, na clínica oftalmológica e no hospital de Léogâne e em clínicas móveis de triagem. Completado o programa, os candidatos recebem um diploma e começam a trabalhar nas comunidades em que foram recrutados. Como assistente oftalmológico, freqüentam cursos periódicos para manter e melhorar suas aptidões.

Para assistir os paramédicos ao nível de aldeia, o ECHOAP emprega servidores comunitários chamados "colaboradores". Escolhidos em consulta com Conselhos Comunitários, esses colaboradores marcam consultas e promovem as clínicas volantes, supervisionam as clínicas durante as horas de operação e acompanham o recebimento e o tratamento dos pacientes. Trabalhando juntos, os colaboradores e os assistentes oftalmológicos podem estabelecer uma sólida base de apoio local e aumentar a consciência do público a respeito da prevenção e do tratamento de problemas oftalmológicos.

UM DIA DE CLINICA EM GRAND BOUCAN

A clínica e a área de ação do ECHOAP em Mirebalais presta

serviços a cerca de 30.000 habitantes de 20 comunidades rurais. Em sua maioria os pacientes são agricultores e seus filhos, mas na própria localidade de Mirebalais são também alfaiates, costureiras, professores e comerciantes do mercado.

Em cada clínica, os assistentes oftalmológicos trabalham agora ao lado de um médico, de uma enfermeira auxiliar e de um auxiliar administrativo. Eye Care Haiti decidiu ampliar a sua equipe clínica porque os pacientes muitas vezes revelam problemas de saúde múltiplos e severos e porque a população local pediu e necessita de serviços mais amplos. A expansão do tratamento também está prevista para outras partes do país.

Gran Boucan é uma das comunidades periféricas servidas pela equipe de Mirebalais. A clínica mensal ali mantida é promovida pelo colaborador local, que também instala cadeiras e bancos à chegada da equipe, ajuda o médico e depois se encarrega da limpeza. No dia da minha visita, os pacientes eram principalmente mulheres e crianças que tinham caminhado até ali ou sido trazidas do interior árido e montanhoso. Diversos infantes revelavam o cabelo ralo e avermelhado, as barrigas inchadas e a apatia típicas da desnutrição. Algumas haviam chegado em companhia das avós, o que sugeria que as mães estavam trabalhando fora da área.

À nossa chegada, estavam formadas duas filas. Uma esperava pelo médico (um clínico haitiano) e a outra, pelos assistentes oftalmológicos. Madame Joseph, anciã paciente de glaucoma, havia retornado para um exame da pressão do olho. Em sua primeira visita, a clínica lhe receitara um colírio a ser aplicado três vezes ao dia. Ela recusara uma operação por temer que isso a impediria de trabalhar. Madame Joseph, viúva, ainda sustentava seu pequeno domicílio com o cultivo e a venda de vegetais.

Outro paciente, um menino chamado Miguel Bazile, fora trazido por sua mãe porque seus olhos estavam vermelhos e lacrimejavam (sintomas de conjuntivite). Então, mantendo-o inicialmente em casa à espera de que seus olhos melhorassem, ela própria adoeceu. Agora, explicou ela, mesmo que os olhos de Miguel melhorassem, ele não poderia voltar à escola porque seus serviços eram necessários na lavoura.

Emile Louis, agricultor de meia-idade com dez dependentes, ali estava porque uma lasca de madeira se alojara em seu olho ao cortar lenha. Com o olho a comichar, lacrimejar e doer, teve que reduzir sua atividade e abandonar sua lavoura.

Todos os pacientes tratados no dia de minha visita pagaram uma taxa mínima ou não pagaram nada. Os pacientes atendidos pelo médico pagaram dois gourdes (US\$0,40). Os remédios, os serviços

da enfermeira auxiliar e os exames e o tratamento dos olhos eram gratuitos. A fim de manter baixos os custos, os pacientes traziam seus próprios recipientes (geralmente garrafas de cerveja) para remédios líquidos. Eye Care Haiti também procura economizar instalando suas clínicas, sempre que possível, em prédios desocupados, e reaproveita armações de óculos doadas por organizações de serviço nos Estados Unidos.

Eye Care Haiti procura reduzir os custos a longo prazo por meio da medicina preventiva e da triagem precoce. Por exemplo: os pacientes que acorrem à clínica para tratamento médico também devem submeter-se a exame de olhos. Em Grand Boucan, esses exames realizavam-se numa ampla sala dotada de uma cadeira, uma cama e cartões de leitura. Para cada paciente, os assistentes oftalmológicos registravam a visão de perto e de longe, a pressão intraocular e a aparência externa dos olhos. Os pacientes com problemas sérios eram encaminhados à clínica regional de Mirebalais.

Outro exemplo de medicina preventiva explica por que havia tantas crianças presentes. A desnutrição é realmente comum na área, e as mães tinham sido encorajadas a levar mensalmente seus filhos à clínica para aferição de peso e triagem. Durante essas consultas, a equipe de saúde também presta esclarecimentos sobre diarreia, alimentação ao peito, nutrição, saúde materno-infantil e imunização. Já que quase todos os adultos presentes são analfabetos, essas apresentações orais são essenciais para reduzir a incidência de doenças transmissíveis.

As palestras que presenciei eram informais e atentamente seguidas. De fato - quando comparada com o relacionamento mais formal entre pessoal de saúde e clientes que testemunhei em outros lugares do Caribe - a maioria das atividades em Grand Boucan e outras clínicas de Eye Care Haiti parecia mais tranqüila e confortável. Os assistentes oftalmológicos nunca eram autoritários ou condescendentes, mesmo que as tarefas requeressem paciência e trato excepcionais. Por exemplo: o teste de pressão intraocular pode ser assustador porque envolve contacto direto com o olho; em sua maioria, porém, os pacientes conservavam a confiança e a calma e colaboravam. Até exercícios relativamente simples como o teste E de acuidade visual podem ser difíceis e cansativos naquele ambiente, mas os assistentes oftalmológicos explicam cuidadosamente que os E são "garfos" ou "galhos" que mudam de posição. A capacidade de pessoas do local para essas mútuas manifestações de consideração dão eficiência especial a essas clínicas comunitárias avançadas.

O IMPACTO DO ECHOAP

Em 1984, realizei para a Fundação Interamericana uma aferição do grau de cumprimento pelo ECHOAP, de sua meta de redução do ônus

social e econômico da cegueira e da doença. A avaliação concentrou-se na capacidade de trabalho produtivo de ex-pacientes antes e depois do tratamento ministrado pelos assistentes oftalmológicos. Selecionei aleatoriamente dos arquivos do ECHOAP e entrevistei um total de 643 pessoas em Mirebalais, Léogâne e Jacmel. Nessa amostragem, 14% eram menores de 20 anos; 57% estavam na faixa etária dos 20 aos 60 anos; e 29% eram maiores de 60 anos.

Respondendo à pergunta: "Quando estava tendo problemas com os olhos podia trabalhar?" - 30% dos pacientes disseram que haviam sido forçados a parar (ver Tabela). Em geral as pessoas idosas eram mais afetadas do que as mais jovens. As atividades eram limitadas por problemas tais como visão fora de foco, catarata, glaucoma, infecções recorrentes, cefalalgia, e outras dores. Muitos declararam que, apesar da incapacitação para seu trabalho normal, não estavam de braços cruzados. Por exemplo: uma menina de seis anos deixou de ir à escola quando a dor em seus olhos ficou muito forte, mas em casa carregava água e varria. Uma paciente de catarata, com 65 anos não podia ajudar no trabalho de campo antes da operação; não obstante, continuava a lavar roupa e cozinhar.

	Conseguiu trabalhar enquanto estava doente? (%)	Conseguiu trabalhar depois do tratamento dos AO? (%)	Conseguiu trabalhar melhor depois do tratamento? (%)
SIM	63	70	69
NÃO	30	24	25
NÃO SE APLICA	6	6	6
TOTAL	100*	100	100

* Total inferior a 100% em razão de arredondamento de cifras.

As alterações na capacidade de trabalhar foram aferidas por duas perguntas, a saber: "pode trabalhar agora (que recebeu tratamento)?" e "pode trabalhar melhor (desde o tratamento do ECHOAP)?" Depois do tratamento, o número de pessoas aptas para o trabalho aumentou em 7%. O maior número de melhoras ocorreu entre pessoas mais jovens, que são as mais aptas a contribuir economicamente.

Interessante constatação do estudo foi a de que muitos pacientes - como o sapateiro e Madame Joseph, já mencionados - tinham adiado o tratamento a despeito de sérios problemas de visão. O ECHOAP é obrigado a enfrentar essa realidade da vida rural: muitas vezes, os pobres procurarão aprender a assimilar e conviver com uma doença em vez de exaurir suas pequenas poupanças em busca de uma cura. As opções são especialmente difíceis para os pacientes não submetidos oportunamente à uma triagem e que agora requerem cirurgia. Esta pode conter o processo de cegueira mas também pode significar uma redução imediata na capacidade de trabalho produtivo. Já que a vida limita-se freqüentemente a subsistir, muitos pacientes não se dispõem a assumir tal risco.

Por essa razão é especialmente significativo que 69% dos pacientes tenham declarado que podiam trabalhar melhor após o tratamento (três quartos dos pacientes menores de 60 anos informaram que podiam trabalhar mais, em comparação com uma proporção ligeiramente superior à metade dos mais idosos). Os ex-pacientes também deram conta de grandes ganhos pessoais na qualidade de suas vidas, tecendo comentários como o seguinte: "no começo tive dificuldades com os óculos mas agora trabalho sem problemas" (pessoa com 51 anos). "Já não posso trabalhar na roça por causa de minha outra doença, mas o remédio me permite trabalhar na casa" (pessoa com 55 anos). "Desde meu tratamento, posso trabalhar mais porque a dor no meu olho diminuiu" (pessoa com 25 anos). "Antes de receber meus óculos do ECHOAP, vender era impossível porque eu nem sequer podia ver o dinheiro para dar troco" (pessoa com 71 anos). "Os óculos me deixaram voltar à escola" (pessoa com 13 anos).

QUESTÕES INSTITUCIONAIS A LONGO PRAZO

Apesar de sólidas realizações, o ECHOAP enfrenta dilemas institucionais a longo prazo que tornam incerto o seu futuro. Em primeiro lugar, é preciso acomodar as crescentes expectativas profissionais dos assistentes oftalmológicos e, simultaneamente, manter o caráter generalista e "descalço" do programa volante. Em segundo lugar, é preciso enfrentar as condições ambientais e econômicas que perpetuam as oftalmias sem dissipar recursos e perder vantagens comparativas como fonte de tratamento oftalmoló-

gico. E finalmente, é preciso trabalhar pela auto-suficiência financeira sem cobrar preços poucos realistas de uma clientela empobrecida.

A Profissionalização dos Assistentes Oftalmológicos. Os programas médicos em países em desenvolvimento são administrados, em sua maioria, por profissionais de base urbana altamente treinados. O ECHOAP, ao promover o uso de assistentes oftalmológicos e colaboradores comunitários, procurou estender o serviço às áreas rurais. E à medida que esses assistentes e colaboradores desenvolviam uma sólida identidade profissional nas comunidades que trabalhavam, crescia o apoio e o auxílio local ao ECHOAP.

Mas tem sido difícil para o ECHOAP manter-se afastado do tradicional modelo de tratamento de saúde dominado pelo médico. Os assistentes oftalmológicos e colaboradores certamente organizam e operam as clínicas volantes, mas essa independência cria uma ambigüidade e certa tensão no tocante à sua condição profissional, especialmente nas clínicas em que os oftalmologistas e os paramédicos trabalham lado a lado.

O estudo que realizei deixou à mostra essa fricção. Em resposta à pergunta: "Existe algo que você não faz, mas gostaria de fazer?", mais de metade dos assistentes declarou que gostaria de desempenhar maior número de tarefas técnicas, tal como testes de refração e trabalho de laboratório. Essas atividades implicam maior responsabilidade e representam um rompimento de seu trabalho rotineiro. Os oftalmologistas geralmente se opunham, alegando que os assistentes careciam do estudo ou do treinamento técnico para desempenhar essas tarefas sem pôr em risco a saúde do paciente. Argumentavam que os paramédicos deveriam ser senhores de suas responsabilidades atuais em vez de procurar ampliá-las.

A Diretoria do ECHOAP está considerando a introdução de níveis mais avançados de treinamento e de responsabilidades para incentivar os assistentes que desejam progredir. Mas, por ironia, a maior parte das novas responsabilidades afastará os paramédicos do contacto pessoal com pacientes e os aproximará do laboratório, assemelhando-os mais a médicos. Quanto mais se assemelharem a médicos, mais repetirão as deficiências de um sistema de saúde verticalizado a partir da cúpula.

As questões consistem em saber até onde vai o grau de autoritarismo do sistema de saúde e quanto isso irá custar. Os avanços de carreira aumentarão os salários? De que forma isso afetaria o número de pessoas que podem ser alcançadas? Pode o sistema crescer com rapidez suficiente para abrir vagas ao nível interme-

diário e captar os recursos necessários ao seu sustento? O perigo está em não poder - em que se concentrará na cúpula, ocasionando uma contração dos serviços.

Medicina Preventiva Até Que Ponto? O ECHOAP também enfrenta a tarefa de combater, com recursos limitados, as condições ambientais gerais que afetam a saúde pública. Os pacientes recebem, quando muito, somente a educação sanitária que lhes é proporcionada periodicamente pelos colaboradores, os assistentes oftalmológicos ou uma equipe de saúde (no momento, só em Mirebalais). As pessoas tratadas nas clínicas retornam a seus lares e comunidades, onde o risco de reinfeção é alto. Em outras palavras, reiniciarão, em vez de romper, o ciclo de morbidade, a menos que possam compreender e controlar melhor as condições que cercam suas vidas.

A questão do rompimento do ciclo da doença não se limita à divulgação de informações. É difícil de convencer as pessoas de que a melhoria do asseio pessoal resultará em melhor saúde, quando estas carecem dos recursos materiais para atacar as condições subjacentes que promovem a doença. Por exemplo: o uso de água do rio para banhar-se promove infecções dos olhos e a exposição diária ao pó em estradas não pavimentadas resulta em irritações crônicas. Mas, na realidade, é muito pouco o que um programa médico de assistência oftalmológica pode fazer para proporcionar água limpa diretamente ou pavimentar estradas.

No entanto, mesmo com essas limitações, é possível promover boas medidas de saúde pública. É preciso ensinar a população a usar a água mais fresca possível na lavagem de copos e pratos e em suas abluções, a urinar e defecar longe de áreas públicas e a lavar as mãos depois de tratar algum doente e antes de cozinhar e comer. Com alguma assistência, é possível fazer com que grupos de aldeia preparem canções e estorinhas sobre tratamento e prevenção de doenças. A seguir, é possível compartilhar esses materiais com comunidades vizinhas e trabalhar junto às mesmas para reunir recursos. Tais atividades complementariam o trabalho educativo dos assistentes e colaboradores e abririam novos caminhos para transformar a informação em ação.

É possível incentivar certos projetos destinados a melhorar a saúde e bem-estar econômico geral da comunidade, bem como reduzir as doenças oftalmológicas. Por exemplo: um projeto de irrigação de aldeia também poderia melhorar o suprimento de água "boa". Não obstante, um programa oftalmológico deve estar consciente de suas próprias limitações como instrumento de desenvolvimento rural, cuidando para não pecar por não fazer nada ao procurar fazer demais. Deve manter um delicado equilíbrio: seus recursos deveriam concentrar-se no que faz melhor (tratamento dos olhos) sem desprezar o peso das condições que podem limitar os serviços a um tratamento em última análise fútil.

Auto-Suficiência Financeira. No Haiti, tal como em outros países pobres, a maioria dos programas de assistência rural prestam serviços gratuitos. Muitas vezes, essa política tem repercussões negativas. Os serviços gratuitos proporcionam poupanças a curto prazo aos beneficiários rurais, mas os próprios serviços também poderão ser efêmeros. Tipicamente, é desejo e intenção dos doadores externos que os programas passem a ser auto-suficientes; e na medida da redução do apoio externo, os clientes acabarão por ser solicitados a pagar. Quanto mais forem alimentadas expectativas pouco realistas, maior será o perigo de um subseqüente ressentimento e até boicote. Muitos programas fracassam quando a transição é abrupta demais.

Logo, é preciso que o ECHOAP considere agora uma cobrança de seus clientes a fim de reduzir sua dependência de doadores externos, e as evidências são de que seus clientes podem pagar um preço limitado. Mesmo em países muito pobres, as despesas familiares com saúde já são muitas vezes substanciais. No Haiti, existe a disposição de pagar por remédios de farmácia - e o tratamento médico de um pagé tradicional. Se oferecer uma vantagem comparativa na eficácia do tratamento, deverá o ECHOAP estar em condições de atrair parte desses recursos.

Mas, dentro de um prisma realista, os pagamentos efetuados por pacientes pobres só podem compensar parcialmente a falta de receita. Portanto, a Diretoria do ECHOAP começou a examinar outras formas de financiamento de futuros serviços. Essas alternativas incluem a incorporação dos assistentes oftalmológicos e colaboradores ao programa nacional de saúde (que ainda não concordou em recebê-los) e a cobrança de pequenas taxas anuais, pré-pagas, de comunidades participantes.

* * *

Durante a última década, a idéia de cuidar dos comunitários de saúde foi plantada, radicou-se e floresceu de país a país. Os oftalmologistas "descalços" do Haiti são, na verdade, primos dos "médicos descalços" da China, a meio-mundo de distância, e dos técnicos de cuidados primários de saúde que agora trabalham em virtualmente todos os países da América Latina. O ECHOAP tem prestado serviços de alta qualidade sem depender de especialistas escassos, equipamento caro e instalações centralizadas. Treinando haitianos pobres a se tornarem mais auto-suficientes em serviços de saúde, tem proporcionado aos jovens a oportunidade de servir suas comunidades e fortalecer organizações locais.

Programas como o da ECHOAP têm potencial para prestar serviços de saúde mais baratos, de mais acessibilidade e possivelmente mais humanos em países que carecem de leitos hospitalares e de médicos bem treinados. Mas, como aprendeu o ECHOAP, um simples cometi-

mento com os ideais de "participação comunitária" não afasta por si só a estrutura de pobreza ou elimina limitações institucionais básicas.

FAITH MITCHELL é professora assistente de antropologia médica no Instituto de Estudos de Política de Saúde e do Programa de Antropologia Médica da Universidade da Califórnia em São Francisco. Seus trabalhos de pesquisa incluem políticas internacionais de saúde, políticas de reprodução em saúde e o contexto social da saúde e da doença. Sua tese de doutorado foi apoiada em parte por uma bolsa de pesquisas da Fundação. Este artigo baseia-se numa avaliação do ECHOAP por ela realizada para a Fundação.

Na última edição de Desenvolvimento de Base, o escritor chileno Ariel Dorfman examinou o pequeno número de projetos da Fundação destinados a enriquecer as formas e expressões culturais dos pobres. Sua missão por seis países levou-o a Bogotá, Colômbia, e ao programa de reabilitação denominado "Bosconia-La Florida". Conhecido por alguns como "Programa do Padre Javier", em reconhecimento ao sacerdote salesiano que é seu fundador e orientador. O programa está empenhado numa campanha inovativa para habilitar os gamines (menores abandonados) de Bogotá a passarem a ser membros produtivos da sociedade colombiana.

Nos últimos 12 anos, os esforços de Javier de Nicoló passaram por quatro estágios sucessivos e complementares, cada qual destinado a servir a um propósito específico - da alimentação e do atendimento médico a milhares de meninos até a habitação e educação para cerca de 500 estudantes secundários. Está em fase de preparação um estágio final que dará ênfase ao treinamento técnico e será completamente auto-suficiente. Partindo de princípios de motivação e disciplina própria até a responsabilidade comunitária e a independência financeira, a crença orientadora do Padre de Nicoló tem sido de que, "para poder cuidar efetivamente de uma criança, é preciso respeitar sua liberdade".

Claro está que Bosconia-La Florida não resgata a maioria dos gamines de Bogotá, muitos dos quais jamais escaparão da dura vida das ruas. Outros passarão suas vidas entrando e saindo da porta que gira entre o crime e a cadeia. Alguns serão vitimados pelas drogas ou assassinados.

Visitando o programa de Bogotá em dezembro de 1984, Michael Shifter, sociólogo do Escritório de Pesquisa e Avaliação da Fundação, passou vários dias com dois indivíduos singulares - ex-gamines de diferentes gerações - que conseguiram contrariar previsões.

MAJITO E CARLOS ALBERTO: O LEGADO GAMÍN NA COLÔMBIA

MICHAEL SHIFTER

Parece que são muito poucos os gamines de Bogotá que não conhecem Majito. A medida que a perua azul de Bosconia-La Florida percorre os bairros em sua ronda noturna, os menores abandonados animam-se - Majito está no veículo. Passamos por uma área gramada e avistamos uma folha grande de plástico. Para mim, ela não significa nada; os instintos de Majito dizem-lhe o contrário. Após um rápido relance de olhos, ele desce da perua e caminha com segurança em sua direção. Oito meninos - de 7 a 12 anos - erguem-se e lançam para longe a cobertura, bradando entusiasmadamente: "Majito! Majito!".

Num mundo marcado pelo terror, onde a sobrevivência é um impulso irresistível, Majito vem oferecendo há 25 anos, precário como possa ser, um grau de segurança aos gamines de Bogotá. Barbudo, com cerca de 50 anos, ele conhece a subcultura gamín mas do que ninguém. E explica: "eu era igual a eles no começo da década de 50, mas naquela época éramos conhecidos como muchachos de la calle (rapazes da rua). A expressão gamín só passou a ser moda em fins da década de 50 e no começo da de 60". Atualmente, Majito é o Diretor de El Patio, o primeiro estágio do programa Bosconia-La Florida, lugar em que os gamines podem tomar banho, receber atenção médica e comer alguma coisa. Majito aderiu ao programa em 1973, quando a organização "Cinerama" (que também alimentava os gamines e lhes dava alojamento temporário) encerrou suas atividades. Segundo ele, "Cinerama não tinha seqüência nem filosofia orientadora. Não havia etapas: só tínhamos a oferecer alguma comida e talvez uma breve estada. Bosconia-La Florida oferece uma progressão, algo a aspirar. Não existe nada igual, nem antes nem agora. Trata-se de algo especial".

Em seu trabalho com Cinerama, cerca de 15 anos atrás, Majito conheceu Carlos e Eduardo, ambos gamines. Agora, Carlos, com 22 anos, é o carismático alcalde (prefeito) do primeiro estágio do programa em La Florida; Eduardo, de 26 anos, graduado de La Florida, estudou na União Soviética e agora trabalha como educador em El Patio. Encontramo-nos hoje à noite com Majito na perua da Operación Amistad. Os três manterão contato com galladas (bandos de gamines) durante as próximas horas, dialogando com os rapazes, perguntando-lhes como vai a coisa, sugerindo que visitem El Patio durante o dia. Majito, Carlos e Eduardo são avessos ao tratamento áspero - sua abordagem é tranqüila, quase natural e despida de lições de moral.

Os gamines entusiasmam-se ao entrarem na perua. Sabem que serão alimentados com uma xícara de café, um prato de sopa e um pouco de pão numa das barracas de alimentos que se espalham pela cidade. Ao pararmos, os rapazes, muito inteligentemente, pedem ao homem na janela galinha e sanduíches; mas o orçamento de Majito é limitado e há muitas bocas famintas a alimentar. Ainda assim, os gamines esperam pacientemente em fila, agradecidos a Majito por receberem algo que comer.

Carlos e Eduardo inspiram-se em Majito e procuram seguir o seu exemplo. Brincam com os gamines, trocam empurrões e os perseguem. Carlos pede que um menino de 10 anos lhe entregue a faca, e ele o faz. Carlos examina brevemente a faca e a devolve. Quase metade dos rapazes carregam latas de cola, muitas vezes escondidas nos paletós de adultos que vestem. Carlos e Eduardo interessam-se por essas latas, mas não as confiscam.

Assistidos os gamines, Majito leva-os de volta às portas das casas, a esquinas de ruas e aos parques onde os encontrou.

Durante a viagem de retorno, o cheiro de cola impera no interior da perua. Depois de desembarcar o grupo de 15 rapazes, Carlos me pergunta: "Que tal a doce fragrância da vida dos gamines"?

De acordo com Majito, muitos dos gamines que apanhamos já haviam passado pela primeira fase em Bosconia-La Florida. Quantos progredirão até a comunidade de que Carlos é o atual prefeito? Afirma Majito que, em relação à maioria dos rapazes, "pode-se olhar em seus olhos e dizer quem completará o programa e quem acabará voltando à rua ou na cadeia. Você, como sociólogo, está em condições de dizer, não é"?

Dei alguns palpites, mas minha formação e meu trabalho de campo não se podem comparar com seus 25 anos de experiência com os gamines de Bogotá. Majito pode predizer inclusive seus movimentos físicos e suas expressões faciais.

No sul de Bogotá, à uma hora da madrugada, um menino caminha sozinho. Majito me informa que se trata de um pré-gamin que acaba de sair de casa, provavelmente pela primeira, segunda ou terceira vez. O menino está aterrorizado e Majito me diz com extraordinária precisão, quantos passos ele dará e para que lado ele se voltará para olhar. É quase como se Majito tivesse tudo programado. Assaltado pelo medo, o menino acaba por se aproximar da perua; Majito e Carlos, declarando-se "amigos dos meninos da rua", induzem-no a entrar no veículo. Trêmulo ele termina dizendo que fora espancado por seu pai. O menino fugira de casa, e Majito lhe promete abrigo durante a noite. No dia seguinte, ele será devolvido a seus pais.

Carlos está visivelmente emocionado. A visão daquela criança amedrontada evoca memórias de sua própria iniciação nas ruas de Bogotá - aquela primeira semana sem dormir e o constante temor por sua própria vida. Vítima de muitos roubos, Carlos foi forçado a aderir a uma quadrilha para sua própria proteção. Esse padrão - o processo de formação de um gamin - vem-se repetindo há muito tempo.

Conhecedor óbvio das ruas, Majito também é altamente analítico a respeito do mundo que lhe é tão familiar. Descrevendo o que mudou na cultura das ruas de Bogotá durante os últimos 25 anos, ele se concentra na progressiva força e intensidade dos vícios dominantes. No meu tempo de gamin, as drogas eram desconhecidas; atualmente, a bazuka (mistura de pasta de cocaína, gasolina e diversos ácidos) é um gênero básico. Para ex-gamines como Carlos e Eduardo - atualmente na faixa dos 20 anos - a maconha era a droga mais usada; hoje, a bazuka ainda prevalece.

Majito e Carlos contam-me que a generalização do uso da bazuka transformou dramaticamente o cenário das ruas de Bogotá. Alta-

mente tóxica, a mistura tem causado significativos danos fisiológicos a muitos gamines. Lamenta Majito: "para estes, não temos solução". Além disso, o alto custo da bazuka em relação à maconha e o impulso natural de consumi-la em quantidades cada vez maiores - tem levado os gamines a praticar crimes mais sérios e organizados. Carlos assinala que os pequenos furtos, tais como de relógios de pulso e calotas de carros, estão diminuindo em Bogotá; em vez disso, as vítimas são bem escolhidas e os crimes são mais perversos e melhor planejados. Assim, o período de gamín (tal como é geralmente entendido) reduz-se cada vez mais e muitos meninos transformam-se em criminosos completos e sofisticados.

Majito discorre sobre uma série de assuntos ligados à vida de rua em Bogotá, e ao fazê-lo tende para as tipologias. Com autoridade, fala sobre os três estágios do gaminismo - o pre-gamín, o gamín de bairro e o gamín acabado, que gravita no centro da cidade. Ele sabe para onde vão os meninos e como estão distribuídos pela cidade. Pode falar sobre os gamines do norte, do sul e do centro, de acordo com a intensidade e a prevalência de seu uso de drogas e a agressividade de comportamento. Assinala que o número de meninas que perambulam pelas ruas de Bogotá é cada vez menor, tendência que atribui a seu abrupto ingresso na prostituição.

Talvez uma das divisões mais salientes nas ruas de Bogotá é a que existe entre os largos (os mais velhos) e os chinchés (os mais jovens). Esses grupos tendem a tomar rumos separados, mas não é raro que os largos se aproveitem dos chinchés. Estes, portanto, são obrigados a buscar proteção e costumam localizar-se numa área patrulhada pela polícia, já que o tratamento policial - que nada tem de benigno - parece em geral preferível à brutalidade mais previsível dos largos. Em contraste, estes reúnem-se deliberadamente em locais bastante afastados da presença da polícia. Suas longas fichas criminais e seu comportamento perigoso fazem deles um importante alvo policial. É sabido que a polícia acossa os meninos de rua e os joga na cadeia. Mas a polícia pode proporcionar-lhes abrigo durante a noite e, principalmente no caso dos chinchés, proteção contra os perigos urbanos. Esta noite, Operación Amistad está pontilhada de diversas tentativas policiais de recolher os gamines. Mas a polícia desiste de seu intento quando Majito, Carlos e Eduardo explicam que estão trabalhando para o "programa do Padre Javier".

Ao decidirmos dar a noite por encerrada, havíamos visitado numerosas quadrilhas em diversos setores de Bogotá. A perua transportara entre 70 e 80 gamines e Majito ajudara a nutri-los com alimentos e com sua amizade. Às três da manhã, Carlos, Eduardo e eu levamos Majito de volta à companhia de sua esposa e suas três filhas.

* * *

Enquanto prosseguíamos em nosso caminho, recordei-me a manhã anterior. Carlos, que me "custodiou" durante o dia, fala-me de sua própria infância e pinta um quadro que os gamines conhecem muito bem: uma vida familiar de pobreza extrema, alcoolismo, espancamentos sistemáticos e abandono, seguida de uma vida de drogas, crime e violência nas ruas. Apesar das confortadoras visitas de rua realizadas por Majito - e até depois de juntar-se ao programa do Padre Javier, aos 11 anos de idade - Carlos continuou escorregando para as drogas e os furtos. Ao reconstituirmos os passos de sua extraordinária vida - nos portais da rua 12 que lhe serviam de cama até as bases progressivas de Bosconia-La Florida - Carlos fala ponderadamente, sem nunca revelar amargura ou tristeza.

Enquanto caminhávamos, perguntei-lhe: "Acha que voltará a ver seu pai"?

Carlos responde: "Acho que sim, mas não sei quando".

"E que lhe dirá"?

Carlos responde sem hesitar: "Vou ajudá-lo a melhorar. Oferecer tudo o que tenho. Ele não tem culpa de me haver batido. Não sabia ler, nem escrever e tinha um emprego miserável. Vou lhe dizer que agora entendo por que ele fazia o que fez".

Ao chegarmos ao patio, Eduardo está discorrendo sobre Bosconia-La Florida para uns 50 ou 60 jovens. Eduardo expressa-se, com um entusiasmo controlado. Embora todos prestem atenção, poucos ficaram suficientemente motivados para ingressar na fase seguinte - Liberia e Camarin, lugares em que permanecem durante 30 dias e concordam em abandonar as drogas e em participar numa série de atividades desenvolvidas em toda a cidade. Em sua maioria, os gamines voltarão as ruas após banhar-se e comer. A vida para eles é muito dura para que desistam completamente das drogas.

Carlos é meu guia nessas instalações, bem como nas fases seguintes de Bosconia, ou seja, Chibchalá, oficina de artes manuais, e Arcadia, a escola do programa. A seguir, visitamos brevemente e almoçamos em La 78, um programa para meninas, muitas delas com irmãos em Bosconia-La Florida. Na verdade, La 78 foi criada em resposta à preocupação dos rapazes a respeito da grande atração que a prostituição representa para suas irmãs.

Em cada lugar, visitei as salas de aulas, as oficinas e os refeitórios. Nos dormitórios, as camas estão alinhadas lado a lado, às vezes em número de 40 ou 50 por salão, todas elas limpas e bem arrumadas, com tudo em seu lugar. As meninas são algo tímidas,

mas os rapazes são, em geral, mais gregários, prontos a comunicar-se com estranhos. Profundo é o orgulho que sentem por seu trabalho, suas pinturas e seus pequenos projetos.

Carlos mostra-me La Industria, onde não tardará a concluir seus estudos secundários. Aqui não há dormitórios: apenas salas de aulas e oficinas de carpintaria, mecânica e outros ofícios. O equipamento é avançado e os rapazes estão inteiramente mergulhados em seu trabalho. Recebem-nos calorosamente, mas são altamente disciplinados e não tardam a retomar suas atividades. Num escritório do prédio, Carlos mostra-me seu diploma, recém-impresso, que não tardará a receber; o orgulho estampa-se em sua face, enquanto mantém o diploma firmemente preso em suas mãos.

Carlos é bem conhecido de todos os meninos e do pessoal de Bosconia-La Florida. Movimenta-se decidida e airoso, mostra interesse pelos demais e tem presença de espírito. Sua presença é sentida de Operación Amistad a La Industria, mas em La Florida o desempenho de sua função é mais visível.

Faz um ano que Carlos é o prefeito dessa unidade auto-administrada de 500 ex-gamines. Muitos dos rapazes de La Florida chamam-no de "prefeito" e tratam-no com deferência. À medida que Carlos e eu percorremos esse moderno complexo - suas oficinas são pelo menos comparáveis às de uma pequena escola de estudos liberais nos E.U.A. - muitos dos rapazes acorrem a ele para pedir um favor, orientar-se a respeito de um problema médico ou familiar ou queixar-se de uma decisão ou política. As preocupações dos residentes de La Florida são praticamente inesgotáveis, e Carlos delas cuida com eficiência e autoconfiança.

Carlos governa com mão firme. Aplica sanções sistemáticas em casos de transgressões como furtos e uso de drogas. Um menino conhecido por seu talento artístico foi surpreendido a fumar maconha. Carlos suspendeu-o da comunidade. Diversos rapazes comentaram que Carlos é talvez muito duro e deixou-se levar pelo cargo. Contudo, ele é amplamente admirado e respeitado a despeito da severidade de suas sanções. Talvez os rapazes estejam em desacordo com uma decisão em particular, mas sua autoridade como prefeito é inquestionável.

O problema mais comum dos rapazes de La Florida é seu retorno às drogas. Carlos observa que é mais provável que isso ocorra durante saídas em dias feriados, quando os rapazes visitam suas famílias e voltam às ruas. Muitos têm irmãos e irmãs na cadeia, mães prostitutas e pais alcoólatras e criminosos irrecuperáveis. A tentação de abandonar a comunidade e reverter para métodos antigos e familiares é grande.

Carlos acredita que o fato de não ter família irá ajudá-lo a progredir na vida. Observa que é "mais privilegiado do que o

resto", que se pode concentrar em seu próprio desenvolvimento sem se deixar arrastar por circunstâncias familiares insolúveis ou ser atraído pela cultura das ruas de Bogotá.

La Florida reúne todas as características de uma vitrina, o que parece inteiramente apropriado para acabados decoradores como o são seus residentes. Carlos tem, mais do que a maioria, uma consciência mais aguda desse fato - antes de ser prefeito, foi o titular do setor de relações públicas de La Florida. Os rapazes já conversaram com repórteres de jornais americanos como o New York Times, o Wall Street Journal, o Washington Post e o Chicago Tribune, para não mencionar dezenas de ilustres visitantes da Europa e da América Latina. La Florida também é matéria periódica para jornais e a televisão da Colômbia.

Poderiam algum dia esses meninos haver se assemelhado aos gamines que vi nas ruas durante a Operación Amistad? Em geral, eles são educados, ativos e disciplinados. Gostam de falar com visitantes e podem disparar perguntas sobre qualquer assunto imaginável - da última moda em Nova York até a fome na Etiópia. Durante uma manhã, ensinei inglês em La Florida, e os estudantes - ao contrário de latino-americanos a quem ensinei inglês nos Estados Unidos - pediram informação sobre tudo o que é possível perguntar, e ainda queriam mais.

Embora possa parecer incrível que esses rapazes houvessem estado inseridos, não faz muito tempo, na contracultura das ruas de Bogotá, talvez seu comportamento atual não pareça tão surpreendente. É indispensável que eles se acostumem a respeitar um severo código de comportamento, a exercitar sua inteligência e dela depender, a perseguir um objetivo com obstinada determinação, a trabalhar com terceiros e a demonstrar uma compreensão profunda da liberação e da liberdade. Será que existe onexo central que vincula a agradável comunidade de La Florida com o mundo cruel que presenciei durante a Operación Amistad? Talvez a chave do programa seja exatamente sua capacidade de cultivar e reorientar as qualidades endêmicas à subcultura gamín.

Todos os rapazes que conheci em La Florida impressionam por alguma razão; Carlos é excepcional. Minha impressão talvez se deva simplesmente ao fato de eu haver passado mais tempo em sua companhia e o haver conhecido melhor do que os demais. Ao entrarmos na sala de música de La Florida, Carlos interpretou Beethoven e Mozart no piano, tocou jazz moderno no saxofone e música folclórica andina no violão. Sua versatilidade parece inexaurível. De aguda sensibilidade para as artes, também é um talentoso dançarino e atleta. Em duas universidades altamente respeitadas da Colômbia - a Javieriana e a Los Andes, Carlos discorreu sobre os fundamentos filosóficos de Bosconia-La Florida. Em relação a assuntos ligados à cultura norte-americana, à

literatura latino-americana e aos costumes dos jovens da classe alta da Colômbia, tece comentários irônicos e inteligentes.

Carlos é um ávido leitor, com interesse especial pela literatura e a ciência política. Dentre os jovens de 22 anos que conheci, ele está perto de ser o que mais leu, inclusive em comparação com os numerosos estudantes que encontrei durante meus quatro anos de docência em Harvard. Não é tanto por invocar nomes como Shakespeare, Dostoievsky, Cervantes, Maquiavel, Nietzsche, García Marquez, Fuentes, e Vargas Llosa - e sim, porque discute suas obras com sofisticação e entusiasmo. Seu livro de notas está cheio de pensamentos, poemas originais e citações, especialmente de Nietzsche e Maquiavel. Esses dois inspiram inteiramente sua vida e orientam sua filosofia pessoal. O prefeito de La Florida está empenhado naquilo que o sociólogo americano C. Wright Mills chamou de "artesanato intelectual".

Voltei a notar essas qualidades enquanto Carlos e eu tomávamos uma cerveja num moderno centro comercial existente no norte de Bogotá. Perguntei-lhe há quanto tempo existia esse centro (há oito anos, quando eu vivia em Bogotá, o centro não existia). "Respondeu Carlos: acho que há uns quatro ou cinco anos". Depois de uma pausa, Carlos esboça um sorriso: "Bem que este lugar poderia ter estado aqui quando eu era gamín. Olha só quantas possibilidades para um bom ladrão . . . olha só quanta gente rica!"

Continuamos a conversar, observando os compradores que passam de uma para outra loja. Então, Carlos aborda uma "questão impertinente", uma questão que atinge o cerne daquilo que estou fazendo na Colômbia: "Sabe, aposto que você, sociólogo, poderia estudar essas pessoas, as que passam o tempo neste centro comercial. Acho que seria importante dizer alguma coisa sobre suas vidas". O efeito dessa observação é grande: minha missão é outro exemplo de um sociólogo que estuda os pobres, "analisa o problema" e procura encontrar uma "solução": abram os olhos, é o que Carlos sugere: há problemas e soluções em ambas as extremidades do espectro sócio-econômico da Colômbia.

A conversação deriva para outros assuntos e, a seguir torna-se algo mais pessoal. Carlos conta-me que os pais de sua namorada - moça de família abastada que compra naquele centro comercial - são inteiramente contra esse relacionamento por causa de seu passado. "Eles insistem com ela que, um dia todas as terríveis qualidades do gamín que já fui aflorarão à superfície, e que voltarei a roubar e usar drogas". E solta uma risada: "Eles insistem em que ela deveria encontrar alguém com um diploma na mão. Eu então disse a ela, que para contentar seus pais, eu conseguiria um diploma com a seguinte inscrição: 'certifico pelo presente que Carlos Alberto Palacios é um GAMIN'".

Perguntei a Carlos qual era o tratamento que ele pretendia dar aos seus antecedentes como gamín ao viajar dentro de um mês para os Estados Unidos em bolsa de estudos, coincidindo com o final de sua segunda e última gestão de seis meses como prefeito de La Florida. Sua resposta: "Direi que sou um gamín com muito orgulho. Afinal de contas, a maioria dos americanos provavelmente não saberão do que se trata. Talvez pensem que isso tem a ver com um tipo de realeza".

É muito possível que eles estejam certos.

MICHAEL SHIFTER é oficial do Escritório de Pesquisa e Avaliação da Fundação.

RELATÓRIO DE PESQUISA

AJUNDANDO EMPRESÁRIOS DO CARIBE

--Jan R. Van Orman e Julie Sutphen

A pequena empresa desempenha importante papel nas economias nacionais da região do Caribe, contribuindo em certos países com um terço do emprego urbano total. Em geral, esses empreendimentos caracterizam-se por um ou dois proprietários-fundadores, patrimônio pequeno e, freqüentemente, inexistência de sede operacional. Geralmente não são licenciados, tributados nem regulados. Seus proprietários, usualmente carentes de instrução, devem competir com empresas estabelecidas, razão por que os fracassos comerciais são comuns.

Essa tradição de atividade autônoma produziu numerosos vendedores ambulantes, fabricantes de móveis, processadores de alimentos e artesãos. Para os pobres, a pequena empresa proporciona emprego, renda e uma alternativa a bens comerciais de alto preço. Chamados pelos economistas de setor "informal", esses negócios são atraentes tanto para o governo como para o empresário porque empregam trabalhadores não especializados em condições mais pessoais, de utilização mais intensiva de mão-de-obra e mais flexíveis do que no comércio e na indústria, e ainda assim requerem pouco capital ou treinamento técnico. Com os revezes sofridos pela economia de nações do Caribe nos últimos anos, a pequena empresa continuou a ser uma das poucas avenidas abertas aos pobres urbanos para ganhar a vida, adquirir conhecimentos e participar da economia.

A proliferação de pequenas empresas criou uma nova clientela para o governo e as agências de serviço e estimulou a criação de associações de pequenas empresas, organizações de treinamento gerencial e fundações nacionais de desenvolvimento. Além disso, a pequena empresa começou a atrair programas de assistência externa (inclusive da Fundação Interamericana, que destinou cerca de US\$3 milhões a programas de assistência a essas empresas no Caribe).

Recentemente, a Fundação recebeu pedido de uma agência do Caribe no sentido de custear o segundo ciclo de um programa de treinamento em pequenas empresas. Ao considerar o pedido, a Fundação formulou diversas perguntas de caráter mais geral: qual é a evolução do setor da pequena indústria no Caribe? Estão as organizações locais e regionais de apoio trabalhando com empresários e entre si? Que tipo de estrutura deveria ser utilizado para analisar o modo de aplicação de futuros recursos de doação no desenvolvimento da pequena empresa?

A Fundação atribuiu a investigação do assunto ao economista dominicano Michael White - ex-diretor de uma importante agência de assistência à pequena empresa no Caribe, o qual viajou por seis

países e entrevistou mais de 60 organizações e indivíduos durante esse projeto de 60 dias. Tolhido pela falta de informação exata sobre o desempenho das pequenas empresas no Caribe - e pelo fato de não manterem registros sobre outros aspectos de suas atividades -, mesmo assim White conseguiu demonstrar como as organizações de assistência à pequena empresa abordam problemas similares.

Seu estudo resume o modus operandi em matéria de empréstimos e orientação comercial - os dois serviços principais oferecidos à pequena empresa. White também pôs à mostra certos conceitos falsos. Embora o acesso ao crédito seja muitas vezes considerado como a necessidade mais crítica da pequena indústria, é mais provável que o êxito a longo prazo dependa do acesso a treinamento em aptidões essenciais. De fato, White adverte que as definições de "êxito" e "falha" de uso mais comum frequentemente distorcem nossa compreensão do que realmente ocorre com os empresários no Caribe e nossa capacidade de distinguir as intervenções que seriam mais benéficas. Assinala que um negócio como tal pode falhar, mas seu empresário muitas vezes é bem sucedido. Termina uma atividade comercial, mas outra começa onde a primeira cessou, tendo o empresário individual acumulado experiência e recursos que podem ser aplicados ao novo empreendimento.

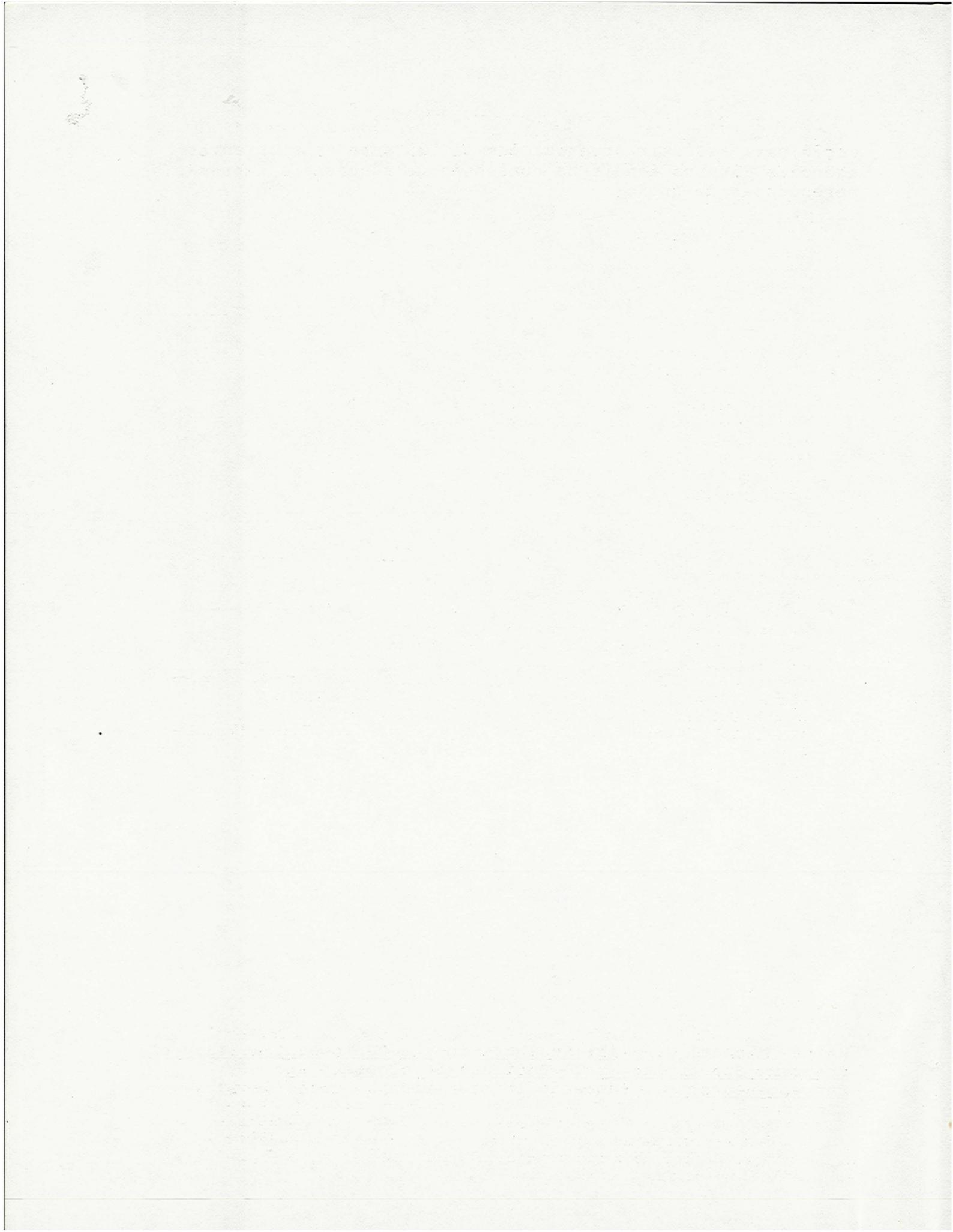
White recomenda certas ações para intensificar a corrente de recursos institucionais privados de investimento para o setor de alto risco da pequena empresa. Por exemplo: seria possível combinar crédito comercial com assistência de desenvolvimento. Assinala também que as pequenas empresas lucrariam com a reforma de políticas nacionais negligentes ou desfavoráveis. Além disso, as organizações entrevistadas por White geralmente concordam em que cabe aos governos e às instituições econômicas nacionais, e não a agências estrangeiras, arcar com os riscos de desenvolvimento da pequena empresa.

Dê sua parte, as agências internacionais têm demonstrado considerável interesse em apoiar atividades empresariais de pequena escala, mas não chegaram a um consenso sobre o que constitui uma pequena empresa, quais os critérios utilizáveis para avaliar seu êxito ou fracasso e como melhor coordenar recursos para uma assistência racional e efetiva a tais empresas.

Pelo fato de muitas organizações locais acreditarem que a pequena empresa com financiamento estrangeiro direto apresenta altos índices de falha, White recomenda a utilização de terceiros para acompanhar e apoiar empresas incipientes. Segundo ele, a região deve articular suas próprias necessidades e planos para o desenvolvimento do setor. Para esse fim, White insta pela formação de um instituto regional de desenvolvimento da pequena empresa, que serviria de rede central de planejamento, coordenação e comuni-

cação para assistir organizações já implantadas e orientar agências internacionais na concessão de recursos a empresários merecedores de apoio.

White, Michael G. Small Business in the Caribbean, A Study of Programs Supporting Small Business Development and Entrepreneurship. Fundação Interamericana, março de 1984.



Fundação Interamericana

Conselho Executivo

Deborah Szekely, Presidente
Robert W. Mashek, Vice-Presidente Executivo
Steven Smith, Vice-Presidente de Operações
Charles Berk, Assessor Jurídico
Robert Sogge, Diretor de Programas
Stephen Vetter, Diretor de Programas

Conselho Diretor

Victor Blanco, Presidente; Presidente e Executivo Principal, Multiple Medical Management
Harold K. Phillips, Vice-Presidente; Presidente, Hal Phillips Pontiac Buick GMC
Lynda Barness, Coordenadora de Projetos, The Barness Organization
Peter McPherson, Administrador, Agência para o Desenvolvimento Internacional
J. William Middendorf II, Representante Permanente dos Estados Unidos Junto à Organização dos Estados Americanos
Langhorne A. Motley, Secretário Assistente de Estado para Assuntos Interamericanos, Departamento de Estado
Luis G. Nogales, Presidente, United Press International

Grupo Asesor do Conselho Diretor

William C. Doherty, Jr., Presidente; Diretor Executivo do Instituto Americano para o Desenvolvimento do Sindicalismo Livre
Manuel R. Caldera, Presidente, AMEX Systems, Inc.
John C. Duncan, Ex-Presidente e Oficial Executivo Principal, St. Joe Minerals Corporation
Augustin S. Hart, Jr., Ex-Vice-Presidente, Quaker Oats Company
John M. Hennessy, Executivo Principal, Credit Suisse First Boston
Peter T. Jones, Vice-Presidente Sênior, Levi Strauss & Co.
William H. Jordan, Jr., Ex-Membro do quadro profissional, Comissão de Dotações do Senado
Charles A. Meyer, Ex-Vice-Presidente Principal, Sears, Roebuck and Company
R. Richard Rubottom, Professor Emérito, Universidade Metodista do Sul
Viron P. Vaky, Professor-Pesquisador de Diplomacia, Escola de Serviço Exterior, Universidade de Georgetown

Criada em 1969 por ato do Congresso dos Estados Unidos como entidade de direito público, a Fundação Interamericana presta apoio financeiro direto a iniciativas de auto-ajuda tomadas por setores pobres da América Latina e do Caribe. A Fundação trabalha com grupos privados tais como cooperativas agrícolas, pequenas empresas, associações comunitárias e organizações de assistência técnica. A Fundação outorga anualmente cerca de 200 doações para projetos em mais de 25 países da América Latina e do Caribe. Aproximadamente metade de seus recursos provêm de dotações do Congresso, e o restante, do Fundo Fiduciário de Progresso Social do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Seu orçamento para 1985 é de aproximadamente US\$30 milhões.

