

# AVALIAÇÃO EXTERNA DO PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO RURAL NO CONCELHO DO PORTO NOVO

ILHA DE SANTO ANTÃO, CABO VERDE

ATELIER MAR / ESSOR



**Relatório**  
apresentado pela Evaluation SUD

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### **Evaluation SUD**

Paul HIBON  
26 b chemin Piton Trésor  
97417 LA MONTAGNE, REUNION  
Móvel : + 262-692854287  
Tel / Fax : + 262-262531741  
[paul@adreunion.com](mailto:paul@adreunion.com)

Antonio NEVES  
C.P 12 Ponta do Sol  
R. Grande, Santo Antao, CABO VERDE  
Móvel : + 238-9922645  
Tel : + 238-2251143  
[amneves51@yahoo.com](mailto:amneves51@yahoo.com)

<b>SÍNTESE .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO 1 : AVALIAÇÃO GERAL DO PROJECTO .....</b>	<b>12</b>
1. Pertinência .....	12
2. Eficácia .....	13
3. Eficiência .....	14
4. Resultados: análise do quadro lógico .....	16
5. Impactos .....	23
6. Sustentabilidade .....	26
<b>CAPITULO 2 : METODOLOGIA DE FORMAÇÃO / EXPERIMENTAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
1. Aquisição de competências .....	30
2. Utilização das competências .....	31
3. Consequenciais da utilização das competências .....	34
4. Elementos reprodutíveis e Recomendações.....	34
<b>CAPITULO 3: DISPOSITIVOS DE PERENIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES .....</b>	<b>36</b>
1. GRAFES .....	36
2. Rede de Líderes Técnicos .....	40
3. A-GRAFE .....	41
4. Pre-cooperativa PARES e DCM .....	42
<b>CAPITULO 4 : COOPERATIVISMO COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>46</b>
1. Contexto .....	46
2. Factores de sucesso .....	46
<b>CAPITULO 5 : IMPACTO SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS .....</b>	<b>48</b>
1. Observações gerais .....	48
2. Câmara Municipal do Porto Novo .....	48
3. Ministério da Agricultura .....	49
4. Conselho Regional de Parceiros .....	50
5. Conclusões .....	50
<b>CAPITULO 6 : ELEMENTOS REPRODUTÍVEIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS PROJECTOS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>51</b>
1. Aspectos metodológicos .....	51
2. Recomendações .....	52

# SÍNTESE

## 1. Apreciação Geral do Projecto

O Projecto conseguiu bons resultados e gerou fortes impactos nas zonas de intervenção, com uma eficiência média.

### **Pertinência**

O Projecto foi depois do seu lançamento avaliado integralmente pertinente tendo em vista as necessidades das comunidades rurais cabo-verdianas isoladas, especialmente onde se pratica a pecuária e agricultura de sequeiro nas zonas semi-áridas de altitude, a prática da agricultura no sequeiro e regadio nas bacias hidrográficas de Santo Antão e a transformação de produtos locais. Desenvolveu uma abordagem totalmente em sincronia com as novas orientações dos poderes públicos do arquipélago : elevar a capacitação dos criadores e agricultores (formar e experimentar), trabalhar com grupos de produtores organizados, priorizar os investimentos nas actividades produtivas, valorizar e transformar os recursos naturais para a sua comercialização e fomentar o empreendedorismo no sector agro-pecuário.

### **Eficácia**

O Projecto foi relativamente eficaz, e conseguiu alcançar uma grande parte dos seus objectivos. Salienta-se a qualidade da fase preparatória e principalmente a da realização dos diagnósticos comunitários, na abordagem sociológica, assim como a procura de alternativas tecnológicas, susceptíveis de adaptação nas duas zonas agro-ecológicas de intervenção (zonas altas dos planaltos e das bacias hidrográficas). A metodologia de formação/experimentação/accompanhamento foi rigorosamente aplicada nas comunidades rurais. A eficácia do Projecto parece-nos igualmente ligada à complementaridade entre a visão do ATELIER MAR, o valor acrescentado da ESSOR e o engajamento da equipa de terreno.

### **Eficiência**

As dificuldades encontradas no terreno (recrutamento de recursos humanos, abandono no decurso das formações por parte dos formandos, atrasos na construção do centro de fornecimento de factores de produção e de comercialização de produtos...) afectaram o desenrolar do Projecto e consequentemente a sua eficiência. O Programa foi afectado pelas suas dificuldades em encontrar soluções duráveis aos problemas recorrentes e isso teve consequências ao nível dos custos por beneficiário. O engajamento da equipa técnica permitiu assegurar a continuidade das actividades de terreno, em detrimento de outras tarefas de coordenação e de preparação da viabilidade dos dispositivos implementados.

### **Resultados**

O Projecto obteve bons resultados, principalmente na vertente volume e qualidade das experimentações de terreno (720) e a sua taxa de apropriação pelos beneficiários de uma forma durável (61%), a implementação de uma rede de 62 líderes técnicos, o interesse suscitado noutras Ilhas de Cabo Verde. Mais de 500 famílias beneficiaram das intervenções e 350 agricultores e criadores obtiveram diplomas no curso de formação de 2 anos. A ONG ATELIER MAR tornou-se referência em matéria de desenvolvimento rural ao nível regional.

### **Impactos**

Todos os nossos interlocutores, internos ou externos ao Projecto, sublinharam de maneira espontânea os impactos gerados pelo mesmo : técnicos, humanos, financeiros, organizacionais, sociais e ainda em menor escala, os de carácter político. Os beneficiários põem tónica nos benefícios técnicos e financeiros, sobre as novas experimentações, conduzidas por eles próprios, sobre o estado de espírito transmitido (maior autonomia para encarar o futuro), a emergência de novos líderes comunitários, o surgimento de novas formas de solidariedade etc.). Os impactos foram entretanto mais limitados nos domínios do crescimento dos rendimentos líquidos, da emergência de micro-empresas estruturadas ou a reutilização das boas práticas na esfera pública.

## 2. Pontos fortes/ Pontos fracos

### Principais pontos fortes

O Projecto evoluiu no que respeita a carta « Inter Aide » :

- Deu prioridade às acções produtivas;
- Realizou de forma participada um trabalho meritório de formação e organização das comunidades;
- Esforçou-se em associar os beneficiários, evitando toda a acção assistencial.

O Projecto analisou convenientemente o contexto de intervenção. Adaptou-se às limitações específicas de cada zona de intervenção e cingiu às necessidades das comunidades. **Contribuiu para uma evolução positiva dos sistemas locais de produção.**

O Projecto permitiu a emergência de líderes e grupos comunitários e deu início ao surgimento de dispositivos associativos, essenciais para a perenização das actividades : a associação A-GRAFE e a cooperativa PARES, ambos em constituição.

O Projecto desenvolveu **uma abordagem técnica séria e eficaz, baseada na pesquisa-acção, a formação e o acesso a factores de produção.** O Projecto teve uma boa capacidade de reacção face aos problemas técnicos que surgiram (seca em 2007-2008, mortalidade dos caprinos, problemas fitossanitários e zoonosológicas, planta infestante etc.). **Esta capacidade de reacção técnica foi um elemento forte da intervenção do Projecto.**

O Projecto desenvolveu uma estratégia coerente de desenvolvimento baseada na organização das comunidades e a transferência da mestria do saber fazer para as estruturas comunitárias. Proporcionou a constituição de grupos comunitários, capazes de serem portadores de projectos junto dos poderes públicos. Os líderes técnicos sentem-se ao serviço das suas comunidades onde residem.

Um dos pontos fortes, um dos mais evidentes, é o desenvolvimento e a aplicação da **metodologia de formação/experimentação/acompanhamento.** Pôr em marcha as 48 sessões de formação, as confrontar com as experimentações no terreno, fazê-las evoluir, capitalizá-las, foi um investimento muito importante do Projecto, inovativo em Cabo Verde. **A metodologia afigura-se pertinente para outras Ilhas de Cabo Verde** e outras municipalidades da Ilha de Santo Antão.

### Principais Pontos Fracos

**Uma das fraquezas, a mais visível do Projecto é a falta de viabilidade atual dos dispositivos iniciados,** quer seja organizacional, institucional, técnica ou financeira. O que foi um pouco previsível tendo em conta a curta duração do Projecto (4 anos) foi ainda mais acentuada por problemas de recrutamento de recursos humanos que penalizaram a sua boa execução. O Projecto teve, pelo ressurgimento das dificuldades, de se adaptar o volume de actividades aos recursos disponíveis. Em consequência, o trabalho realizado mostra-se hoje remarcável mas as bases da sua sustentabilidade são ainda muito frágeis.

Sem o apoio prolongado do Projecto, **um terço dos GRAFES não estarão em funcionamento nos fins de 2010.** A viabilidade dos GRAFES não constituía um objectivo do Programa, mas afigurava-se importante na consolidação do dispositivo A-GRAFE. A associação **A-GRAFE**, surgiu da iniciativa dos beneficiários, no seu início, com uma vintena de líderes muito motivados que não dispõem ainda das capacidades para a fazer funcionar de maneira durável. A futura cooperativa **PARES** está num estágio ainda embrionário com um gerente em início de funções e os associados fundadores numa fase de aprendizagem do seu papel. Se o projecto contribui para reabilitar localmente o modelo cooperativista, o desafio do lançamento de uma cooperativa de fornecimento de factores de produção e de comercialização de produtos agro-alimentares para todo o arquipélago cabo-verdiano não é uma tarefa simples. **Uma das prioridades é pois a de prosseguir o apoio do Projecto à Cooperativa e à Associação A-GRAFE durante um o dois anos para consolidar os dispositivos lançados.**

**O Projecto não foi tão longe para que proporcionasse o apoio necessário ao sector empresarial.** O Departamento de Comercialização e Marketing (DCM) conheceu os primeiros sucessos comerciais ao mesmo tempo as dificuldades recorrentes para fornecer o mercado de produtos exigidos em termos de preço, volume e por vezes qualidade. A comunicação entre o sector marketing/comercial e a produção nas comunidades rurais foi deficiente. O volume de produtos vendidos permaneceu limitado. Ao mesmo tempo, o Programa não foi capaz de suscitar a emergência de uma dezena de microempresas de transformação, por falta dos meios financeiros suficientes para esta vertente em particular. A falta de conteúdo empresarial no programa de formação e de recursos especializados (humanos, metodológicos, técnicos) constituíram **insuficiências ao acompanhamento na vertente micro-empresas.**

Enfim, o projecto captou o interesse de autores públicos mas apesar dos seus esforços, **não conseguiu que houvesse uma apropriação dos seus trabalhos pelos poderes públicos**, ainda menos a utilização dos seus resultados e da sua metodologia. A sua integração na rede associativa e privada, podendo contribuir para o financiamento de projectos oriundos das comunidades, permaneceu limitada. Portanto, a boa reputação do Projecto contribuiu na abertura de novas portas.

### **3. Lições aprendidas : métodos reprodutíveis**

#### **Técnicas agrícolas, da produção pecuária e de transformação**

Os 38 temas de formação/trans formação suscitarão no compute geral o interesse dos beneficiários, porque foram adaptados às suas realidades, pertinentes e fáceis de se pôr em prática. As primeiras técnicas a reapplicar devem ser as que geraram impactos mais fortes e as taxas de satisfação as mais elevadas no seio dos beneficiários :

- **Pecuária** : nutrição animal (bolos nutricionais, palha tratada com ureia), sanidade animal (tratamento de doenças e parasitas), recolha/tratamento/fenação do pasto e conservação, abate/tratamento das carcaças/conservação da carne, descarte orientado do rebanho;
- **Agricultura de sequeiro** : técnicas de cultivo adaptadas, conservação de grãos e tubérculos e combate as plantas infestantes;
- **Agricultura irrigada** : eficiência dos sistemas de irrigação, protecção das culturas (biopesticidas), compostagem, recolha e conservação de frutas e legumes, introdução de moringa e bissap;
- **Transformação agro-alimentar** : fabrico de queijo, valorização de plantas aromáticas e medicinais, secagem de frutas, fabrico de doces e concentrados de limão, valorização dos recursos locais (pimenta rosa, matos de chá ...).

#### **Análise da abordagem desenvolvida**

Sobressaem os grandes princípios de intervenção que foram os seguintes :

- **Exigência de implicação e participação dos beneficiários.** Sem ter procurado implicar os beneficiários a todos os níveis, o Projecto foi bem conectado à realidade dos beneficiários e sabiamente se desenvolveu à volta dessa realidade.
- **Utilização e reforço das competências locais.** As actividades do Projecto articularam-se à volta dos grupos e dos líderes surgidos das comunidades rurais e as técnicas implementadas foram baseadas à volta da valorização dos recursos locais ;
- **Estratégia global de intervenção baseada na conjugação de formações, experimentações, seguimento, do acesso aos factores de produção, da transformação dos produtos e da sua comercialização.** A formação, pedra angular do Projecto, foi sistematicamente complementada pelas experimentações e um acompanhamento personalizado, acesso aos factores de produção. A transformação dos produtos e a sua comercialização não foram senão objecto de operações testes de produção e vendas, limitando assim o impacto financeiro.
- **Reforço da sociedade civil.** O Projecto fez emergir os líderes comunitários, em vias de se tornar interlocutores dos poderes públicos. Se esse facto contribuiu para suscitar o interesse dos poderes públicos, ainda não foi possível que a metodologia fosse posta em pratica em grande escala.
- **Procura de perenidade.** O processo de apoio ao surgimento de organizações inter-comunitárias (A-GRAFE e PARES) contribuirá enormemente para a perenidade das acções, mas não se encontra ainda consolidado.

**Globalmente há uma forte coerência, sem ser total, entre a abordagem apresentada e aquela implementada.**

## Analise da metodologia de trabalho

O método de trabalho parece-nos adequado, pelos aspectos seguintes:

- **Prioridade à realização das acções de proximidade** visando incitar os agricultores, criadores e operadores de transformação agro-alimentar a experimentar e inovar eles mesmos. Este aspecto foi seguido de perto, ao longo do desenrolar do projecto e produziu os seus frutos. Foi um elemento chave para qualquer reaplicação do Projecto.

- **Vontade para que os grupos de trabalho se tornem autónomos.** Prevaleceu o princípio de trabalhar com os grupos em detrimento dos indivíduos. O Projecto foi bem sucedido na primeira fase do trabalho : criou 20 grupos comunitários, iniciou a estruturação das organizações federativas dos produtores, deu perspectivas comerciais aos produtos fabricados nas zonas de intervenção. A viabilidade desses três aspectos está condicionada à prossecução das intervenções do projecto.

- **Vontade de difundir a metodologia.** A capitalização encontra-se na via correcta. Para uma replicação do projecto, três factores limitativos devem ser evitados. Parece-nos importante medir a situação de arranque de modo a se poder quantificar os impactos; comunicar regularmente os resultados ao longo do projecto; seguir as relações com os parceiros públicos e privados.

## **4. Recomendações**

Tendo em conta o fim do Projecto em três meses após a realização da avaliação, formulou-se dois tipos de recomendações: as que podem ser implementadas a curto termo e aquelas concernentes a um eventual prolongamento do projecto e a sua reaplicação em outras zonas.

### Recomendações de curto prazo

**O Projecto deveria valorizar primeiramente os resultados obtidos.** Três pistas são propostas em relação a isso : organizar um seminário de apresentação dos resultados (com ateliers práticos), editar e difundir uma brochura com os resultados concretos obtidos e as técnicas aplicadas, transferir a metodologia de formação/experimentação aos técnicos da Delegação do Ministério da Agricultura.

**O Projecto deveria estender rapidamente a sua rede comercial.** Recomenda-se o recrutamento de um especialista na área comercial para um apoio suplementar ao jovem gestor, para realizar novos estudos de mercado, estabelecer um plano de marketing e desenvolver os contactos com os grandes distribuidores.

**O Projecto deveria apoiar fortemente a institucionalização da associação AGRAFE e a cooperativa PARES.** Trata-se de aprofundar a formação dos líderes, ter os espaços de instalação, de acompanhar os dois dispositivos no processo de elaboração e apresentação de projectos concretos aos actores públicos.

### Principais recomendações para uma reaplicação

**Toda a reaplicação do Projecto deveria permanecer fiel aos seus princípios de intervenção e ao seu método de trabalho.** A justeza da visão do Projecto e o rigor da sua aplicação nas comunidades deram os seus frutos. O Projecto pode entretanto ir mais longe na implementação desses princípios. Por exemplo redigir um manual de reaplicação da abordagem desenvolvida para o uso por outros parceiros locais.

**Uma reaplicação do Projecto deverai contar com uma melhoria do sistema de informação.** Trata-se de ter as condições para medir e quantificar com maior precisão os impactos, com a realização de inquéritos preliminares, e fazer o seguimento de um conjunto de parcelas testemunhas. Recomenda-se a implementação de uma contabilidade analítica por grandes actividades e de um “tableau de bord” mais sistemático para uma melhoria do sistema de seguimento.

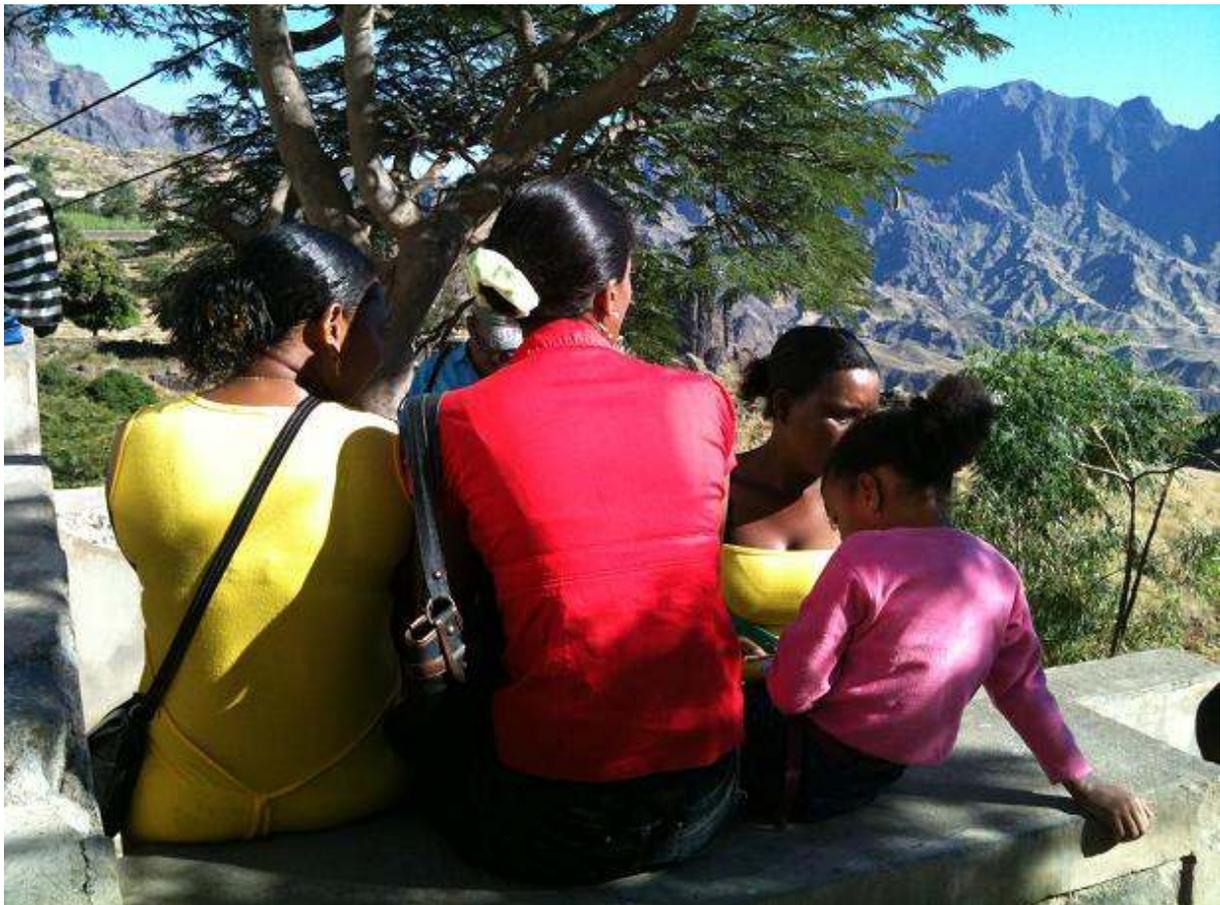
**Para melhorar a sua eficiência, uma reaplicação do Projecto deveria inspirar nos princípios de Qualidade.** A aplicação dos princípios ISO permitiria melhorar a reactividade do Projecto sobre os seus problemas de funcionamento e de seguir de perto a satisfação dos “clientes” (beneficiários e parceiros). A elaboração de um manual completo sobre os procedimentos, seria um grande suporte para as reaplicações futuras.

**Toda a reaplicação do Projecto deveria melhorar a difusão dos métodos utilizados e seus impactos.** Aumentar a visibilidade do trabalho concreto feito pelos grupos junto das suas comunidades e dos parceiros exteriores, parece de extrema importância. Da mesma forma, a organização de um atelier anual de apresentação dos resultados e a difusão de um newsletter trimestral com o mesmo objectivo, o de melhor fazer conhecer os contributos do Projecto. Parece-nos igualmente importante intensificar as relações institucionais com os parceiros públicos a todos os níveis.

**Para maximizar os impactos, uma reaplicação do Projecto deveria continuar a melhorar a metodologia de formação/experimentação.** Recomenda-se de cisar o programa de formação em dois ou mais módulos, de reduzir a duração de cada sessão de formação, de incluir no programa de formação alguns módulos de desenvolvimento pessoal (liderança, criatividade) assim como de gestão e de contabilidade simplificada.

**O impacto ao nível empresarial deveria ser reforçado em uma reaplicação.** Este aspecto passa pelo desenvolvimento de um programa de formação na área económica, nomeadamente nas etapas de constituição de um projecto económico através de uma micro-empresa, e sobretudo profissionalizar o suporte à comercialização. O que mais importa é a organização da produção em função do mercado (e não o inverso), adaptando os produtos às demandas dos clientes, e a especialização das zonas segundo as suas vantagens comparativas.

**A partir do lançamento de uma reaplicação do Projecto, recomenda-se a preparação da viabilidade organizacional e financeira dos dispositivos a implantar.** Este aspecto implica nomeadamente a formação dos líderes e de os apoiar para que estabeleçam um programa de acção para autonomizar e financiar a sua estrutura.



Líderes esperando o início da reunião mensal da A-AGRAFE no Catano

# Introdução

## APRESENTAÇÃO DO PROJECTO A AVALIAR

### Contexto geral

O arquipélago de Cabo Verde compreende 10 Ilhas (4.033 Km<sup>2</sup>), situadas 500 km a oeste da costa senegalesa-mauritaniana. A sua posição latitudinal e numa zona de convergência inter-tropical com predominância dos ventos alísios do nordeste, relativamente frescos e húmidos e os do leste normalmente secos e quentes o que explicam a relativa raridade das precipitações, fazendo do arquipélago um “**Sahel Insular**”, cuja história é caracterizada por períodos de seca. Este fenómeno ficou mais acentuado depois dos anos sessenta : o nível dos lençóis freáticos começaram a baixar, os caudais de água nas bacias hidrográficas diminuíram, muitas ressurgências desapareceram e muitos terrenos de agricultura irrigada foram abandonados. Logo após a independência de Portugal em 1975, o nível de pobreza no arquipélago despoletou uma onda massiva de assistência internacional.

Funcionando no sistema MIRAB (migrações, remessas, ajuda, burocracia), o país conheceu em quase 35 anos, progressos consideráveis. A fixação do liberalismo económico depois da abertura à democracia em 1991 e o surgimento da segunda república encorajaram a abertura da economia e ao incremento às trocas comerciais com o exterior e à privatização do sector estatal. Os progressos alcançados permitiram ao país sair em 2008 do grupo dos menos avançados. Mas a profunda fractura social que existia em 1975 acentuou, apesar do surgimento de uma pequena classe média. Os programas de investimento nos sectores da saúde e educação foram financiados em 90% pela ajuda internacional.

A economia de Cabo Verde se caracteriza hoje por uma dependência em relação à ajuda internacional, às transferências da emigração e por uma fragilidade do sector dos serviços (o turismo surge como sector motor do desenvolvimento económico do futuro). A actividade industrial tem uma importância muito reduzida. Por heranças do passado, a estrutura fundiária bloqueia em parte o desenvolvimento agrícola. Os proprietários médios, detentores de áreas irrigadas de alguma dimensão coabitam com um grande número de micro-proprietários, de rendeiros e meeiros, com parcelas minúsculas. Um dos principais desafios do arquipélago actualmente consiste na resolução das desigualdades sociais e de criar empregos, principalmente para a camada jovem, sem afectar as vantagens comparativas à escala regional. O problema é acentuadamente crucial nas zonas altas do meio rural de clima semi-árido, com custos elevados de produção e com limitações em termos de transporte e isolamento.

### Contexto local

Santo Antão é a segunda maior ilha do arquipélago, perfazendo uma superfície de 779 km<sup>2</sup>, e é a mais setentrional e a mais montanhosa do país. A ilha regista uma população de 48 000 habitantes (11% do Cabo Verde), para a qual a agricultura, silvicultura e pecuária apresenta os principais meios de subsistência, e contribuem para o PIB regional em cerca de 40%. Em Santo Antão, o Projecto intervém no Concelho do Porto Novo, um dos mais pobres do país: 70% das famílias são consideradas pobres ou muito pobres.

A agricultura e a pecuária dependem do nível das precipitações que são bastante aleatórias e mais reduzidas em relação aos outros dois Concelhos da Ilha como se pode ver pelo quadro que segue:

#### **Precipitações médias no período de 2000 – 2009 (mm)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	<b>Média 10 anos</b>
<b>Porto Novo</b>	91	31	142	83	90	111	48	36	195	270	<b>110</b>
<b>Média Ilha SA</b>	414	185	353	320	194	227	241	159	514	549	<b>316</b>

Fonte: Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica

Pelo quadro se pode constatar que o projecto iniciou num período de muita seca no Concelho de Porto Novo (2006 e 2007) em que a precipitação média foi de 42 mm.

A grande maioria da população rural (9 500 pessoas) depende das actividades agro-pecuárias para a sua sobrevivência. O Projecto actua em duas zonas agro-ecológicas:

- Os planaltos, com altitudes variando entre 1 000 e 1 400 m, sem regadio, onde a agricultura de sequeiro e a pecuária, principalmente a caprinicultura, dependem directamente das chuvas;
- As zonas de regadio, nas ribeiras, onde a actividade agrícola restringe-se à agricultura irrigada, de sequeiro e à pequena criação de animais estabulados (cabras, porcos, galinhas etc.).

Os beneficiários directos do Projecto são 400 famílias de pequenos agricultores / criadores, residentes em comunidades das ribeiras e dos planaltos.

A pobreza no meio rural resulta da associação entre uma pobreza “material” e uma pobreza “socio-psicológica”, caracterizada pelo fatalismo, pelo assistencialismo e pela falta de autoconfiança. No entanto existem reais potencialidades, subaproveitadas, que podem permitir reforçar os sistemas de produção agro-pecuária e criar empregos e rendimentos.

### **Objectivos do Projecto**

#### **O Projecto tem dois objectivos gerais:**

- Contribuir para a redução da pobreza no meio rural;
- Reforçar as capacidades da população e das organizações da sociedade civil em contribuir para o desenvolvimento sustentável e influenciar as políticas públicas.

#### **E um objectivo específico:**

- Apoiar os pequenos agricultores e criadores do Porto Novo a tomar iniciativas para melhorar as suas condições de vida e contribuir para o desenvolvimento local.

#### **Os resultados esperados e actividades relacionadas são os seguintes:**

##### **1. Os grupos de agricultores / experimentadores possuem, utilizam e divulgam competências para aumentar a sustentabilidade e a produtividade dos sistemas de produção.**

Três actividades foram previstas:

- Realizar uma formação agrícola e apoiar a experimentação participativa de inovações;
- Organizar formações permanentes e visitas de intercâmbios para uma rede de 40 líderes técnicos;
- Criar e tornar autónomo um centro de abastecimento em material e factores de produção agrícola.

##### **2. As famílias rurais transformam e comercializam os seus produtos agrícolas com melhores preços.**

Três actividades foram previstas:

- Apoiar a experimentação de métodos de transformação e comercialização dos produtos agrícolas e a criação de micro empresas;
- Promover o sector da economia solidária;
- Criar e tornar autónomo um centro de apoio à transformação e comercialização dos produtos.

##### **3. As associações comunitárias elaboram propostas concretas e participam activamente nos espaços de concertação com os poderes públicos.**

Três actividades foram previstas:

- Estimular a participação dos agricultores e líderes técnicos nas associações comunitárias;
- Realizar dois seminários por ano em cada associação para elaborar planos de desenvolvimento
- Apoiar a participação das associações nos espaços de concertação e controlo social.

##### **4. A ONG Atelier Mar reforça-se como referência regional no desenvolvimento local e rural e estende as suas actividades.**

Duas actividades foram previstas:

- Apoiar a ONG na implementação de um plano de desenvolvimento institucional;
- Apoiar os intercâmbios entre projectos e a participação do Atelier Mar em encontros com outras instituições do desenvolvimento local.

## **A AVALIAÇÃO**

### **Fundamentos**

#### Escolha do momento

- É hoje possível constatar e avaliar os verdadeiros resultados após 3 anos e meio de trabalho com as mesmas comunidades rurais ;
- O programa é objecto de uma transferência total para a ONG parceira cabo-verdiana. A avaliação externa pode proporcionar um outro ponto de vista, diferente do dos executores implicados ;
- Pelo facto de se objectivar a perenização completa das actividades pelos próprios agricultores e criadores, as recomendações contidas numa avaliação externa podem permitir a validação das escolhas efectuadas e minimizar os riscos de insucessos;
- Contudo, a avaliação realiza-se com muito pouco tempo antes do término do Projecto (3 meses) para que o essencial das recomendações possa ser analisado, discutido e tido em conta pelo Projecto. Os avaliadores terão, por isso que proceder no terreno à recomendações de muito curto prazo, para a implementação imediata. Neste contexto, as recomendações gerais são eventualmente, em grande parte, destinadas a um prolongamento do programa, à sua aplicação à outras zonas ou a outros projectos implementados por uma ou outra das ONGs parceiras.

### **Objectivos da avaliação**

A avaliação persegue **seis objectivos**:

1. Fazer uma avaliação geral do Projecto : nível de alcance dos objectivos gerais, do objectivo específico e dos resultados obtidos;
2. Avaliar a pertinência, a eficácia e os impactos da metodologia de formação/experimentação participativa, das inovações usadas para apoiar os agricultores na melhoria dos seus sistemas de produção, e na criação e desenvolvimento de micro-empresas de transformação e comercialização agro-alimentar;
3. Avaliar a sustentabilidade técnica, económica e social dos 2 seguintes dispositivos de perenização das actividades iniciadas pelo Projecto :
  - A rede de líderes técnicos e a Associação dos GRAFES para manter a dinâmica de procura de alternativas técnicas e económicas locais;
  - O dispositivo de abastecimento em insumos agrícolas e de comercialização dos produtos agro-alimentares (pré-cooperativa PARES).
4. Avaliar a pertinência do cooperativismo como forma de organização para resolver os problemas de abastecimento em produtos de primeira necessidade e de factores de produção ou da comercialização dos produtos agro-pecuários no Concelho do Porto Novo, assim como o grau de adesão pelas populações locais;
5. Analisar o impacto do Projecto sobre as políticas públicas;
6. Formular recomendações para reforçar a sustentabilidade das acções iniciadas e propôr melhorias possíveis na implementação de futuros projectos similares.

### **Equipe da avaliação**

Foi composta por:

- Paul Hibon, consultor independente, graduado da escola empresarial ESCP Europa, mais de 20 anos de experiência de direcção geral e consultoria no desenvolvimento humanitário e económico, especialista dos problemas de desenvolvimento de ilha (natural da ilha de Reunião).
- António Neves, Engenheiro Agrónomo, 26 anos de experiência no desenvolvimento da ilha de Santo Antão com o desempenho de varias funções de responsabilidade na administração e de gestão de vários projectos públicos.

### **Calendário**

O trabalho de terreno da avaliação teve lugar entre 10 e 23 de Dezembro de 2009 em Santo Antão. Uma primeira restituição teve lugar em Mindelo na presença do Director Geral da ONG Atelier Mar. A redacção da versão provisória do relatório realizou-se em Janeiro de 2010. Uma segunda restituição está prevista para o mês de Março em Marçq en Bareuil na sede da ONG ESSOR.

### Limites ao trabalho efectuado

No terreno, foi necessário consagrar um tempo suficiente aos encontros com os beneficiários no sentido de se proceder a um balanço das realizações. Mais de uma centena de pessoas foram entrevistadas pelos avaliadores.

A falta de dados sobre a situação de partida do Projecto em relação aos beneficiários (referencial) não permitiu estabelecer de uma maneira precisa o impacto do programado. Os avaliadores tiveram que estimar o impacto a partir de alguns casos analisados. A mesma dificuldade na obtenção de dados precisos de áreas e rendimentos, tanto no terreno como junto da administração, tornou-se impossível medir a produtividade e a sua comparação com programas de desenvolvimento agrícola em outras zonas.

Tendo em conta as observações realizadas no terreno, os avaliadores gostariam de discutir mais aprofundadamente as suas observações com os líderes dos GRAFES e o gestor da comissão instaladora da cooperativa PARES. Gostariam de discutir em detalhes com eles as etapas indispensáveis para uma mais ampla comercialização dos produtos transformados e a consolidação dos dispositivos criados.



Encontro com o GRAFE de Ribeira da Cruz e seu lider dinamica, Maria

# CAPITULO 1 : AVALIACAO GERAL DO PROJECTO

## 1. Pertinência do Projecto

*Pertinência : Medida pela qual os objectivos da acção de desenvolvimento correspondem às expectativas dos beneficiários, necessidades do país, prioridades globais, políticas dos parceiros e dos doadores.*

O Projecto é desde o seu início globalmente pertinente. Ele continua a ser pertinente hoje para a área de intervenção que foi trabalhada, como também para outros Concelhos da Ilha e de Cabo Verde.

O Projecto é relevante para a área de intervenção, onde a população rural se dedica à agro-pecuária. Ele pareceu-nos particularmente pertinente no contexto de Santo Antão, onde atinge a franja mais pobre da população da ilha.

O Projecto assenta numa filosofia participativa, de reflexão e pesquisa, o que implica flexibilidade e ajustamento às circunstância e necessidades identificadas. As actividades são pertinentes e bem pensadas e adequadas aos recursos existentes na região.

O Projecto permaneceu pertinente ao longo da sua execução, particularmente num quadro de seca acentuada, como foi o caso em 2006 e 2007. Ainda 70% das famílias são consideradas pobres ou muito pobres no Concelho do Porto Novo.

Por outro lado, a ilha acolhe poucos investimentos económicos nos sectores agro-pecuários. Num contexto de reduzidos investimentos públicos para uma finalidade económica, as iniciativas do Projecto foram particularmente bem-vindas.

O quadro lógico foi concebido de uma maneira clara, sistemática e identifica claramente os objectivos, desde o mais global aos mais elementares. Enuncia os principais factores para o sucesso do Projecto, e os indicadores de sucesso são quantificáveis.

Uma hipótese de risco não identificada no quadro lógico foi a dificuldade em encontrar pessoal qualificado nacional. Esse risco não calculado, condicionou o normal desenrolar das actividades do Projecto.

Os encontros com os grupos organizados das localidades, os GRAFES, mostraram claramente que o Projecto corresponde às expectativas dos beneficiários. Foram unânimes em sublinhar a pertinência das técnicas introduzidas no domínio da agro-pecuária que eles mesmo, de uma forma participativa desenvolveram com apoios do Projecto.

As declarações públicas do Ministro da Agricultura e os encontros com a Delegação local do Ministério, permitiram confirmar a forte convergência de ponto de vista do programa com as prioridades públicas. As visitas às localidades permitiram enaltecer **a complementaridade** entre as abordagens desenvolvidas pelo Projecto, inovativas e pertinentes com as intervenções mais globais do Ministério. Este aspecto constituiu um ponto importante nas recomendações. Pode-se destacar a pertinência do Projecto em relação às prioridades do país, às prioridades globais (o Projecto joga um papel significativo na protecção do meio ambiente), às políticas dos parceiros e do doador (como mostram os relatórios de monitoria da União Europeia).

O Projecto pareceu-nos particularmente **pertinente no contexto do Cabo Verde**, por vários motivos:

- O Projecto desenvolveu actividades que não são executadas por outros organismos, não somente na ilha de Santo Antão mas em todo o arquipélago.

- As técnicas agrícolas e pecuárias introduzidas são realmente inovadoras e podem despertar o interesse em outras Ilhas.

- A transformação agro-alimentar em Cabo Verde é um sector tão pouco desenvolvido (menos de 20 indústrias agro-alimentares) e as **experimentações do Projecto trouxeram qualquer coisa de novo para o país** mesmo não se apresentando evidentes em outros contextos : por exemplo, as iniciativas de transformação de frutas secas, de sumo concentrado de limão, de novas formas confecção de doces constituíram **iniciativas pioneiras em Cabo Verde**.

## 2. Eficácia

***Eficácia:** Medida pela qual os objectivos da acção de desenvolvimento foram atingidos tendo em vista a sua importância relativa. Medida de uma actividade, através da qual uma intervenção atinge os seus principais objectivos, de forma eficiente e durável e com impacto positivo em termos de desenvolvimento institucional*

O Projecto foi bastante eficaz. Com meios limitados, o Projecto atingiu uma grande parte de seus objectivos e proporcionou resultados interessantes. A componente de formação/experimentação trouxe os frutos mais visíveis e foi a base dos outros impactos do Projecto.

No início do Projecto, os gestores visitaram as várias comunidades do concelho para fazer um diagnóstico de situação. A **qualidade desse diagnóstico foi decisiva** para a eficácia ulterior do Projecto.

Também o **tempo inicial dispensado para a animação nas comunidades**, em parte atrasou em alguns meses o desempenho do Projecto, mas permitiu por outro lado, construir os alicerces sólidos em termos de princípios como seja na vertente anti-assistencialismo, a valorização de iniciativas endógenas, etc. Um trabalho de proximidade e motivação constante das equipas no terreno foi positivo na identificação de grupos de base em cada comunidade. Na sequência da qualidade das formações, as experimentações realizadas pelos participantes e a regularidade do seguimento permitiram aos grupos se desenvolverem e a se tornarem autónomos progressivamente.

O Projecto procurou valorizar os conhecimentos e o saber fazer dos beneficiários, suscitar em vários casos a sua curiosidade. Tomou-se em consideração as suas preocupações em termos de escolha dos temas e os recursos que lhes estavam disponíveis, encorajando-os a tornarem-se auto-suficientes. A eficácia do programa se sustenta em grande parte nesses princípios de base que o Projecto acabou por consolidar.

Na componente de **formação permanente são muito visíveis os efeitos** do Projecto, observáveis tanto na adopção como na utilização das novas técnicas. Foi observado no terreno que os agricultores puseram já em prática muitas das experimentações feitas durante as formações e aplicam o conhecimento ministrado. Observou-se uma certa mudança na mentalidade dos produtores que inicialmente pura e simplesmente desejavam receber ao fim e ao cabo apoio material e financiamento do Projecto.

Na componente da transformação existe uma valorização da produção local e **houve comercialização embora insuficiente em relação à produção e ainda insuficiente para ter um impacto forte sobre os rendimentos** de muitos produtores. Durante a maior parte do Projecto, o facto do laboratório do Centro de Comercialização não existir não permitiu aferir a qualidade dos produtos. A equipe acha que a vertente escoamento dos produtos não foi muito afectada até porque e as vendas locais em Santo Antão representam uma parte reduzida dos volumes comercializados. Contudo, o aspecto simbólico da existência do centro de comercialização poderia ter tido alguma importância. Para desenvolver em maior escala o escoamento dos produtos pensa-se que **faltou mais “agressividade”** para conquistar mais mercados (e mais cedo) em outras ilhas, principalmente Sal e Praia e uma organização comercial diferente.

Uma rápida análise da **organização na sede do Projecto** permite ter outro olhar sobre a sua eficácia. A contabilidade foi dividida entre Porto Novo e Mindelo. Na sede do ATELIER MAR, o contabilista fazia as reconciliações bancárias e a contabilidade de um fundo de maneio, e em Porto Novo o coordenador agrónomo fazia a mesma coisa em relação ao fundo de maneio local. O controlo do desembolso mensal segundo as grandes linhas orçamentais bem assim as reconciliações bancárias local foram da responsabilidade do coordenador agrónomo. A vertente jurídica foi tratada em Mindelo. Essa organização não afectou ao Projecto e **deu satisfação à equipe**. Os avaliadores consultaram na sede do Projecto em Porto Novo uma amostra significativa de documentos: descrições de postos, documentos financeiros, numerosos relatórios (acompanhamento dos animadores nas comunidades etc), fichas metodológicas, documentos de promoção dos produtos, avaliações do pessoal etc. Concluiu-se que o Projecto está **bem documentado**, com documentos disponíveis e de fácil acesso.

Alguns **aspectos de melhoria** do sistema, foram constatados apesar ter pouca importância por causa da duração limitada do Projecto:

- Dispor de um manual de procedimentos para todas as actividades;
- Sistematizar os documentos: datá-los e dá-los o mesmo formato;
- Acrescentos à certos documentos (p.e adicionar nas fichas de postos as relações hierárquicas etc.);
- Actualizar regularmente os documentos (procedimentos, descrições de postos) e fazer com que o sistema fosse dinâmico, evoluindo com o tempo;
- Melhorar a organização informática: desenvolver o sistema de Cópia de Segurança, instalar os computadores em rede para facilitar o acesso a todos os documentos electrónicos;
- Pôr em prática uma gestão previsional das competências e dos recursos humanos.

Do nosso ponto de vista, ao Projecto **faltou mais coordenação de proximidade** (gestão, retaguarda em relação as actividades de terreno, relações públicas e parcerias no Porto Novo). O Projecto teria tido muitos ganhos com o preenchimento da vaga de **coordenador adjunto nacional** para apoiar localmente o Coordenador geral na componente de relações públicas. Foi o que o Projecto procurou fazer mas sem encontrar a pérola rara. A procura do coordenador adjunto foi feita a nível nacional sem sucesso. O Projecto decidiu procurar alguém no Brasil em Setembro 2006, que chegou em Porto Novo no fim de Abril 2007. Contudo, a componente relações públicas muito dificilmente teria sido desempenhado por um técnico estrangeiro. Vários interlocutores pensam que a razão principal das dificuldades em contratar um técnico nacional com suficiente experiência foi o nível salarial relativamente baixo em relação ao que é normalmente pago pelos projectos internacionais. No entanto, o salário proposto para o coordenador adjunto (engenheiro agrónomo jovem) é superior ao existente no Ministério da Agricultura.

Convinha sublinhar a qualidade da fase preparatória do projecto, e do seguimento regular efectuado pelo chefe do sector, da ONG ESSOR. Os relatórios de missão são suficientemente sistematizados, precisos e testemunham os **esforços constantes na procura de soluções originais** em relação às dificuldades encontradas no terreno.

De uma maneira geral, as eventuais reaplicações do Projecto ganharia a se inspirar desde o início de lançamento nos princípios gerais e do estado de espírito da **Qualidade ISO 9001** para facilitar o seguimento, a eficácia e a melhoria permanente.

### 3. Eficiência

*Eficiência : Medida pela qual os recursos (fundos, expertise, tempo, etc.) são convertidos em resultados de maneira económica*

As dificuldades encontradas nos recursos humanos e na construção do centro afectaram o desempenho do Projecto como previsto inicialmente e afectaram a sua eficiência. O engajamento marcante da equipa técnica local permitiu assegurar a continuidade das actividades no terreno, mas em detrimento de outras tarefas de coordenação e da preparação da viabilidade dos dispositivos implementados.

O problema de **disponibilidade de recursos humanos** no Projecto impediu a prossecução das actividades no ritmo previsto. As dificuldades encontradas no primeiro ano referente à contratação de técnicos extensionistas continuaram a fazer-se sentir **durante todo o Projecto**. O menor número de extensionistas implicou a dilatação dos intervalos das formações (de 3 em 3 semanas em vez de 15 em 15 dias) e outras consequências, entre as quais o facto de se ter sucessivamente diferentes animadores para o mesmo GRAFE (relação de confiança a restabelecer, perda de informação...). A contratação do coordenador agrícola adjunto só foi concretizada após um ano e não foi um engenheiro agrónomo nacional.

A eficiência do Projecto foi alterada pelo facto que **as fraquezas já constatadas no primeiro e segundo ano persistiram ao largo do Projecto**. O programa sofreu os estrangulamentos que se prenderam com o facto de se verificar uma constante adaptação às dificuldades ao longo da sua execução. Não foi possível encontrar soluções duráveis, prever antecipadamente a ocorrência de determinados fenómenos. Na vertente dos recursos humanos, o Projecto tem actualmente objectivos mais ambiciosos, pelo menos da parte do lado Atelier Mar que é o de formar técnicos agro-pecuários para o país.

A apresentação do Projecto aos doadores previa a construção de um **centro de apoio** a comercialização com escritórios, laboratório e armazém. Esse centro tem por objectivo, o desempenho de varias atribuições: centro de abastecimento de factores de produção agrícolas (sementes etc.) e de transformação alimentar (barquetas etc), centro de apoio à comercialização dos produtos oriundos das zonas de intervenção e laboratório de controlo de qualidade desses produtos.

A construção desse centro conheceu **um atraso importante**. De entre varias razões para esse facto, destacam-se: demoras administrativas para o entrega do terreno (doado pela Câmara Municipal de Porto Novo), a autorização para a construção, dificuldades técnicas, falta de seguimento muito estreito de parte da equipe do Projecto, reavaliação do custo do edificio e procura de financiamentos alternativos. O centro custou 125.000 euros em vez dos 80.000 euros previstos no orçamento. O complemento de financiamento foi encontrado pela ESSOR com outros financiadores internacionais.

A equipe convenceu-nos que o atraso na construção do centro não afectou tanto o desempenho das actividades vinculadas à transformação agro-alimentar e no desenvolvimento de micro-empresas. Com efeito, as actividades de apoio à comercialização, promoção de produtos, fornecimento de insumos (incluindo as embalagens), design de produtos, relações com os produtores foram realizadas pelo DCM (e coordenação técnica) entre Julho 2007 e Julho 2009. O Projecto conseguiu prestar os serviços mínimos aos produtores e o escritório do Projecto tornou-se um armazém de insumos agrícolas como de produtos já transformados. Temos a impressão que o aspecto simbólico da construção do centro teria contribuído para dar uma maior realce à actividade de transformação.

O edificio encontra-se hoje **quase acabado** para a parte que diz respeito às actividades do Projecto. Os avaliadores puderam visitar o edificio, e so faltavam no momento da visita a electricidade, água, a casa de banho e o reboco. O projecto final do ATELIER MAR para o edificio é mais ambicioso que a ideia inicial, abarcando várias valências. Em Fevereiro deverão estar operacionais as instalações referentes ao fornecimento de matérias-primas e factores de produção agro-pecuárias e a transformação agro-alimentar. Os produtos foram transferidos para o armazém em Setembro 2009.

Os resultados obtidos pelo programa foram acentuadamente marcantes em matéria de formação e experimentação : 350 agricultores e criadores formados após um longo processo de formação de 2 anos. Tratou-se de uma performance do Projecto que teremos de sublinhar. Não obstante a eficiência ter sido alterada pelo **número decrescente de participantes às formações e a impossibilidade do Projecto atenuar esse fenómeno**. Analisaremos esse tema mais adiante no relatório.

De entre as **alterações ocorridas no Projecto**, destaca-se que a ONG INDE, por decisão interna, não participou no Projecto como previsto inicialmente. Este elemento pode ter afectado o bom desenrolar do Projecto porque deviam intervir especificamente sobre a componente de apoio à comercialização e transformação agro-alimentar.

O objectivo geral de **redução da pobreza rural** e seu principal indicador, a redução em 20% do número de famílias pobres do concelho foi **demasiado ambicioso** para os meios financeiros disponíveis para o Projecto.

Em relação aos custos, sobressai o facto do Projecto ter globalmente desenrolado como previsto, salvo algumas excepções. O volume dos desembolsos anuais, situa-se um pouco acima dos 250.000 Euros por ano, sendo um custo aceitável mas **significativo** para um programa de desenvolvimento agrícola desta natureza. Sem os custos de construção do Centro, da aquisição de stocks de embalagens e máquinas, o orçamento ficaria ao redor de 220 000 € por ano. Os programas agrícolas tradicionais, sem uma componente formação tão desenvolvida, são implementados com orçamentos entre 100.000 € (Inter Aide em Haiti) e 150/200.000 € por ano (Vétérinaires Sans Frontières).

O custo por beneficiário se situa a volta de 2.000 euros por família, tendo em conta as 500 famílias beneficiadas pelo Projecto. Concentrando-se nos 350 diplomados da formação o custo total perfaz 2.857 euros por família ou 714 euros por ano. O objectivo inicial era beneficiar 450 famílias através da formação a um custo de 2.222 euros por família. Existe uma perda de eficiência de 22% em relação ao previsto. Em valor absoluto, **o custo por família se situa num nível alto**, dentro dos programas de apoio agrícola com uma forte componente formação. Nós reconhecemos que o custo de vida em Cabo Verde é relativamente elevado (se comparado com Haiti), mas a observação permanece válida se se levar em consideração o diferencial em relação ao salário mínimo.

Estes dados foram estimados de forma global porque o programa não dispõe de **contabilidade analítica por actividade**: formação, experimentação, apoio às organizações, comercialização, despesas administrativas, investimento (centro, equipamento) Uma recomendação para uma possível reaplicação do Projecto.

O nível de desembolso monetário foi bom (81% no fim de Agosto) e globalmente bem repartido pelas diferentes rúbricas. Os encargos com o pessoal representam 43% do orçamento, correspondendo às normas dos programas desta natureza. Os investimentos materiais realizados estão coerentes com os resultados obtidos, exceptuando as despesas com equipamentos de laboratório que não foram realizadas de uma maneira óptima, mas que representam somente 2% do orçamento total

Sobressai uma parte importante dos equipamentos e materiais pedagógicos para as experimentações (10% do orçamento). Este investimento do programa, levado em boa consideração desde a formulação inicial do Projecto, **foi decisivo para o alcance dos resultados** no âmbito da metodologia de formação/experimentação.

A análise dos desembolsos realizados deixa transparecer **uma fraqueza do Projecto: o apoio ao surgimento de micro-empresas**. Com efeito, o fundo de apoio à micro-empresas de transformação e comercialização de produtos agrícolas teve um nível de utilização inferior a 7% até Agosto de 2009. As previsões de um montante de 75.000 euros, somente 5.000 euros foram desembolsadas para o reforço de micro-empresas em constituição. Notamos que é previsto um apoio financeiro para o início da construção de 3 unidades de transformação agro-alimentar (Círio, R. da Cruz e Catano-Lagoa) com 24.000 euros, assim que o investimento inicial para o equipamento da PARES em 2010.

**Globalmente, os resultados obtidos são interessantes, mas os montantes dispendidos não foram totalmente otimizados. Neste aspecto, o programa foi medianamente eficiente.**

#### 4. Resultados: análise do quadro lógico

O Projecto atingiu a maior parte de seus objectivos. Sem qualquer valor estatístico, a taxa média de realização das acções é de **93%**. Os objectivos foram na generalidade alcançados. Pontos fortes: As experimentações no terreno, a rede de Líderes Técnicos, o interesse suscitado dentro e fora da Ilha. Pontos fracos: A criação de micro-empresas, o aumento dos rendimentos, a integração das associações locais e a viabilidade do Centro de abastecimento e Apoio à Comercialização.

##### 4.1 Objectivos gerais: redução da pobreza e capacidades das comunidades

Objectivos gerais	Indicadores objectivamente verificáveis	Avaliação no terreno	% Realização
Contribuir a redução da pobreza no meio rural	1⇒Diminuir de 20% o número de famílias rurais pobres no concelho do Porto Novo	Não tem cifras disponíveis	
	2⇒ Mais de 500 famílias utilizam os resultados do Projecto e as estruturas criadas	532 Famílias : 350 diplomados da formação + 182 utilizadores das estruturas	106%
Reforçar as capacidades da população e da sociedade civil a contribuir ao desenvolvimento sustentável e a influenciar as políticas públicas	3⇒ Dois outros concelhos do país utilizam elementos da metodologia	2 Concelhos na ilha de Fogo: São Filipe e Santa Catarina 2 Municípios na ilha de São Nicolau : Ribeira Brava e Tarrafal	200%

	4⇒ 70% Das autoridades políticas da ilha consideram que o papel da sociedade civil está crescendo	Das Entidades Públicas da ilha encontradas, todas pronunciaram positivamente (Ministério da Agricultura, CRP, Câmara Municipal)	
--	---	---	--

1. A população rural no Concelho do Porto Novo é de 9500 pessoas repartidas em 2000 famílias, 70% deles são consideradas pobres ou muito pobres. Neste ter-se-ia que constatar se 280 famílias saíram da pobreza. O Projecto não tem os dados (por falta de pesquisa individual inicial) e nem a administração pública cabo-verdiana.

2. Além dos 350 diplomados da formação (não incluído os 70 que abandonaram no meio do caminho), 182 famílias utilizaram as estruturas /serviços criadas pelo Projecto: Associação dos Feirantes de Lajedos (6), Cooperativa de consumo do Norte : (55 famílias, além do GRAFE), acesso a factores de produção via DCM e PARES (121 famílias não membros dos GRAFE).

3. Além dos Municípios em São Nicolau e Fogo (os consultores encontraram-se no escritório do Projecto com 3 estagiários de Fogo relacionados com o secagem solar), podemos destacar que ATELIER MAR assinou vários protocolos de cooperação com a Delegação do Ministério da Agricultura do Fogo (11/08), a Cooperativa Sodade da Achada Grande (Mosteiros, Fogo) (11/08), a Cooperativa Agricoop de Chã das Caldeiras (Santa Catarina, Fogo) (11/08), o Centro do Emprego e Formação Profissional (CEFP – SA, de Ribeira Grande) (08/07). Se todos esses acordos de cooperação não se traduziram em acções concretas, evidenciaram o interesse para as experimentações do Projecto fora da Ilha de Santo Antão. O interesse do Ministério da Agricultura é particularmente evidenciado nas Ilha do Fogo e São Nicolau pela metodologia de formação, técnicas agrícolas e transformação alimentar.

4. O Projecto previu contactar duas instituições em Fevereiro de 2010: as Câmaras Municipais da Ribeira Grande e do Paul.

#### 4.2 Objectivo específico: iniciativas locais

Objectivo específico	Indicadores objectivamente verificáveis	Avaliação no terreno	% Realização
Os pequenos agricultores de Porto Novo tomam iniciativas para melhorar as suas condições de vida e contribuir ao desenvolvimento local	1. 250 Famílias diversificaram e aumentaram de 30% os seus rendimentos agrícolas	> 115 Famílias com uma actividade de transformação agro-alimentar	46%
.	2. As organizações camponesas administram centros de abastecimento e de apoio a comercialização	A cooperativa do Norte é autónoma A cooperativa PARES está no processo de constituição, mais não autónoma	100% 50%
.	3. 40 Líderes técnicos, 15 associações e 1 ONG fazem propostas nos espaços de concertação	62 Líderes Técnicos activos; A ONG Atelier Mar e 9 associações elaboram projectos à iniciativa dos GRAFE	155% 62%

1. O objectivo inicial de 400 famílias baixou para 250 no relatório da União Europeia. A falta de inquérito sobre os rendimentos iniciais, o Projecto não está em condições de quantificar o número de agricultores e criadores que tiveram um aumento dos rendimentos em 30%.

Foi pena, porque observou-se um impacto financeiro inegável do Projecto através :

- **Redução das despesas de produção :**

- ↳ Uso de biopesticidas
- ↳ Tratamento alternativo da mamite : custo de 50 \$ em vez de 3-4000 \$ por animal doente

- **Redução das perdas de capital :**

- ↳ Conservação de sementes de milho e de batata para sementeira;
- ↳ Salvamento dos animais com melhor alimentação;

- **Aumento das produções :**

- ↳ Carne e leite (com melhor alimentação : bolos, pó mineral...) ⇒ mais queijos vendidos, animais vendidos mais caro e melhor sanidade (mamite);
- ↳ Produtos agrícolas : biofertilizantes, composto, biopesticidas (melhor qualidade, menos perdas)

- **Possibilidade de semear no sequeiro em 2008** (distribuição de sementes de milho e feijão que faltaram no mercado) ⇒ boa colheita em 2008-2009;

- **Melhor valorização dos recursos vegetais locais** : pimenta rosa, matos de chá, azeite de purga

- ↳ Actividades que não existiam ou que proporcionaram rendimentos irrisórios (matos de chá)

No domínio de transformação agro-alimentar, o Projecto calculou, pela nossa solicitação, o montante de negócios e de rendimento global das 115 famílias que levaram a cabo essa actividade de forma contínua. A receita média por família é de 167 euros e o rendimento líquido de 105 euros num período de um a dois anos, o que corresponde a um crescimento das receitas de 30%. Esses valores dizem respeito com um valor médio: na realidade, existe uma grande heterogeneidade entre os produtores, o rendimento ligado com estas actividades de transformação agro-alimentar pode assim variar de 10 euros (pessoas que só fizeram um pouco de camoca) à mais de 1 000 euros (produtoras de pimenta rosa e matos de chá).

## 2. Ver o Capítulo 3 do relatório

## 3. O Projecto tem uma lista actualizada dos Líderes Técnicos: dos 126 líderes inscritos, 62 são activos (22 na agricultura, 18 na pecuária, 22 na transformação alimentar).

As 9 associações que tem elaborados projectos à iniciativa dos GRAFE são :

- Associação dos feirantes do Lajedos : Aquisição de mobiliários para os stands, fundo de micro-crédito para os produtores, formação etc.
- Associação de Lagoa : aquisição de um triturador (milho/palha);
- Associação de Campinha : Criação de porcos (aquisição de leitões e rações);
- Associação Lagoinha : Vedação de um terreno de 6 ha para o cultivo;
- 3 Associações (Círio, R. da Cruz, Catano-Lagoa) para uma unidade de transformação agro-alimentar (à espera de resposta de financiamento do FADOC)
- Cooperativa Norte : Centro de abastecimento em géneros alimentícios;
- GRAFE Água das Caldeiras: luta contra uma planta invasora

A ONG Atelier Mar por sua vez elaborou novos projectos para a ilha do Santo Antão :

- Turismo solidário em Ribeira da Torre com intervenções em agricultura e transformação alimentar;
- Melhoramento da feira do Porto Novo (com a Câmara Municipal);
- Lançamento duma feira em Ribeira Grande (com a Câmara Municipal);

### 4.3 Resultado 1 : Competências dos produtores

Resultado 1	Indicadores objectivamente verificáveis	Avaliação no terreno	% Realização
Os grupos de agricultores possuem, utilizam, e divulgam competências para aumentar a sustentabilidade e a produtividade dos sistemas de produção	1.⇒ 450 Agricultores formados em agricultura.	350 Agricultores/criadores diplomados depois de quase 2,5 anos de formação (420 inscritos iniciais)	78%
	2.⇒ 80 % Introduzem uma nova produção	57% dos diplomados introduziram uma nova produção de maneira durável	71% (57/80)
	3.⇒ 70% Dos criadores melhoram a alimentação animal	100% Dos criadores praticam-no	143%
	4.⇒ 200 Experiências realizadas, acompanhadas e avaliadas pelos agricultores	720 Experiências realizadas	360%
	5.⇒ 30 Fichas técnicas elaboradas a partir das experiências estão ao alcance dos agricultores.	16 Fichas técnicas elaboradas	53%
	6.⇒ 40 Líderes Técnicos se encontram a cada 3 meses, fazem propostas nas suas comunidades, e são interlocutor do Ministério da Agricultura.	O objectivo foi 8 encontros de 40 líderes (320 part. /reunião)  Foram realizados 28 encontros mobilizando em total 300 líderes técnicos	94%

2. Uma nova produção foi introduzida por 70 beneficiários na agricultura e pecuária, e por 130 outros na transformação agro-alimentar. Esses 200 beneficiários praticam uma nova produção.

3. No segundo relatório à União Europeia esse critério substituiu o seguinte: 60 % fazem a gestão dos solos de uma forma sustentável. A melhoria na nutrição animal é um dos grandes ganhos do Projecto: bolo nutricional, enriquecimento da palha com ureia etc.

4. Um grande impacto do Projecto foi a sua capacidade a incentivar os beneficiários a pôr em prática o conteúdo das formações e fazer eles mesmo as suas experiências.

Foram realizadas **720 experimentações** agropecuárias :

- **Pecuária** : alimentação caprina - pó mineral, bolos multinutricionais; palha tratada com ureia, meda, feno – (180 experiências), tratamento de mamite (15), recolha de palha / lançamento de sementes de pastos / conservação de pasto (10), novas plantas forrageiras (220)
- **Agricultura** : conservação de batata comum (15), novas culturas - bissap, amendoim, videiras (30), cultivo de matos de chá (40), biopesticidas (45), biofertilizantes (45), composto (10), banco de sementes de milho (10), plantação de Moringa (100).

5. A ambição do Atelier Mar é ter 31 fichas técnicas para vulgarização. 16 Fichas Técnicas já foram elaboradas:

Agricultura	Pecuária	Transformação alimentar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biofertilizantes : 2 fichas</li> <li>• Calda biopesticidas : 4 fichas</li> <li>• Calda sulfocálcica</li> <li>• Rotação cultural</li> <li>• Plantas insecticidas para conservação de milho</li> <li>• Moringa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pó mineral</li> <li>• Plantas como vermicidas</li> <li>• Receitas alternativas p/mamite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita de coalho alternativo</li> <li>• Receita do xarope de limão</li> <li>• Etapas da preparação dos matos de chá</li> </ul>
10	3	3

6. Os líderes técnicos surgiram na segunda fase do Projecto. Em 2008 e 2009 foram organizados:

- 17 Encontros de líderes técnicos (mobilizando 41 LT na agricultura, 30 LT na pecuária, 42 LT na transformação alimentar)
- 7 Encontros da A-GRAFE (17 líderes técnicos em média)
- 4 Encontros de produtores (41 LT de matos de chá e 27 LT nas frutas secas)

Os líderes técnicos tornaram-se progressivamente interlocutores do Ministério da Agricultura:

- Encontros mensais nas zonas GRAFE / comunidade para analisar os problemas, trocar ideias e encontrar alternativas;
- Cartas enviadas ao MADRRM para ter apoio em termos de veterinário, de pragas e doenças (clínicas fitossanitárias e zoonosológicas), de sementes de pasto (cartas enviadas)
- Preparação de projectos gota-a-gota, pulverizadores e fruticultura pela A-GRAFE e procura de parceria para apoio financeiro (encontros com MADRRM, CMPN, CRP, Caritas, ...)
- Sensibilização sobre a planta invasora (12/09) para procurar apoio do Ministério para o combate e controlo (cartas, reunião)

#### 4.4 Resultado 2 : transformação e comercialização

Resultado 2	Indicadores objectivamente verificáveis	Avaliação no terreno	% realização
As famílias rurais transformam e comercializam os seus produtos agrícolas com melhores preços.	1. ⇒ 250 Famílias usam um novo sistema de transformação ou de comercialização e aumentam os preços de venda de 30%.	155 Famílias fazem-no	<u>62%</u>
	2. ⇒ Feiras mensais e anuais agropecuárias e artesanais são organizadas de forma autónoma	40 Feiras mensais organizadas em Lajedos; Organizada a participação em uma feira anual em 2 dois concelhos;	100%
	⇒ Uma estrutura de apoio à comercialização faz a ligação entre uma rede de produtores e revendedores	O DCM funcionou durante dois anos. A cooperativa PARES deve continuar com essa actividade.	50%
	⇒ Uma rede de venda directa de produtos entre os produtores e consumidores finais é criada e animada	A Galeria Alternativa possui um fichero de compradores.	_____

	3.⇒ Um centro de apoio e 10 micro empresas de comercialização funcionam e tem viabilidade.	O centro de apoio está em fim de construção em Porto Novo; 1 Micro-empresa tem viabilidade : a Cooperativa do Norte	25% 10%
--	--	---	------------

1. O indicador baixou de 300 para 250 famílias no segundo relatório à União Europeia. 40 Famílias utilizam um novo sistema de comercialização : 12 feirantes regulares (Lajedos) e 30 feirantes nas feiras anuais do Porto Novo e Ribeira Grande; 115 Famílias utilizam um novo sistema de transformação (frutas secas, matos de chá, pimenta rosa, camoca, xarope), dos quais **2/3 trabalham conforme encomendas e 1/3 trabalham de forma permanente. Todas aumentaram os preços de venda de 30% ou mais.**

2. O indicador inicial foi reformulado (500 famílias urbanas são envolvidas numa rede de economia solidária).

Feira mensal de Lajedos	Feiras anuais
40 Feiras acompanhadas	3 Em Porto Novo + 2 em R. Grande + 3 em R <sup>a</sup> da Cruz

O Projecto incentivou a entrada de novos feirantes das zonas do interior (10-12 regulares). Ele apoiou a criação a acompanhou a Associação dos Feirantes de Lajedos.

Uma estrutura de apoio à comercialização fez durante dois anos a ligação entre os produtores das zonas e revendedores (minimercados, hotéis, restaurantes, operadores turísticos etc.). Duas operações « Cabaz do Natal » foram organizadas com sucesso em 2007 e 2008. O objectivo da futura cooperativa PARES é de retomar e ampliar essa comercialização.

3. O atraso na construção do centro e a sua operacionalidade originou o retardar da busca da sua viabilidade, o que é um ponto fraco do Projecto. Apesar de não ter estrutura física própria, o Projecto cedeu parte das instalações para as actividades de apoio à transformação e comercialização (DCM) entre Julho 2007 e Agosto 2009. O apoio de emergência à 10 micro-empresas é um objectivo que não foi atingido no âmbito do programa. Como sublinhou um representante público "*faltou uma dimensão empresarial maior no Projecto*". Ajudou 70 actividades geradoras de rendimentos complementares, individuais ou pequenos grupos de transformação alimentar, mais **não conseguiu apoiar a suas transformações em micro-empresas**. Essas actividades são ainda frágeis.

#### 4.5 Resultado 3 : associações comunitárias

Resultado 3	Indicadores objectivamente verificáveis	Avaliação no terreno	% realização
As associações comunitárias elaboram propostas concretas e participam activamente nos espaços de concertação com os poderes públicos	1.⇒ 50% dos agricultores participam e fazem propostas nas associações comunitárias	76% dos GRAFES possuem alguma forma de ligação com as ACDs. Ao redor de 75% dos membros dos GRAFES são também membros das ACDs	73% (128 /175)
.	2.⇒ 15 Associações têm elaborado planos de desenvolvimento e os defendem na Comissão Regional de Parceiros (CRP).	6 Associações apresentaram projectos	40%

1. O Projecto deu rapidamente conta da dificuldade da dificuldade de trabalhar com a maioria das ACDs, cujo objectivo era essencialmente o de gerar rendimentos através da gestão de pequenos grupos de ligados aos trabalhos públicos. A ligação com as ACD não foi como programado inicialmente.

Entretanto, 16 GRAFES tiveram algum relacionamento com as ACDs, sob três formas :

- 12 GRAFES incluem membros das Direcções das ACD : Lagoa do Planalto Leste, Compainha, Água das Caldeiras, Rib dos Bodes, Rib Fria, Círio, Lagoa de Rib Patas, Norte, Rib Cruz, Norte, Pascoal Alves, Casa de Meio
- 6 GRAFES fizeram propostas nas ACD (projectos FADOC) : Lagoa do Planalto Leste, Campainha, Catano/Lagoa, Norte, R. da Cruz, Círio
- 6 outros GRAFE tem participação nas ACD : Ribeira dos Bodes, Ribeira Fria, Chã Branquinho, Martiene, Chã Norte e Casa de Meio.

#### 4.6 Resultado 4 : Atelier Mar

Resultado 4	Indicadores objectivamente verificáveis	Avaliação no terreno	% Realização
A ONG Atelier Mar torna se referência no desenvolvimento rural e local e estende as suas actividades	1.⇒ 2 Novos projectos de Atelier Mar elaborados e com parceiros identificados.	4 Novos projectos foram elaborados por Atelier Mar	200%
.	2.⇒ Participação em 20 eventos regionais.	20 Eventos internacionais ou regionais	100%

1. Os **4 novos projectos** elaborados por Atelier Mar são o Projecto Ribeira da Torre (financiado, 2009), o Projecto FADOC (financiado, 2008), a Ligação domiciliária de água potável com a Câmara do Porto Novo (submetido em 10/09), a Continuação / extensão do Projecto Porto Novo Rural (submetido em 11/09)

2. Atelier Mar participou em 20 eventos internacionais ou regionais:

	Feiras	Colóquios / Seminários
Ilha de Santo Antão	8 (3 PN, 2 RG, 3 Rib Cruz)	3 (Santo André, 2 SIAGRO)
Outras ilhas	3 (FIC Mindelo - FAMISA, Feira Ambiente na Praia, Genuine CV Sal)	3 (ENID Praia, Artesanato Sal, Turismo Mindelo)
Outro país	1 (Tavira, Portugal)	2 (Slowfood Niger e Turim)
TOTAL	12	8

## 5. Impactos

**Impactos** : Efeitos a longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, induzidos por uma acção de desenvolvimento, directamente ou não, intencionalmente ou não.

Todos nossos interlocutores, relacionados ou não com o Projecto (instituições, associações) **concordam em dizer que o Projecto tem tido um impacto muito significativo no terreno.** “O Projecto é muito bom” foi uma expressão, correntemente repetido pelos beneficiários, proveniente das diferentes comunidades. Os impactos do programa são de índole técnicos, humanos, financeiros, organizacionais, sociais e em parte, tenuemente políticos.

Todos os beneficiários encontrados sublinharam de maneira espontânea os impactos do Projecto, falando em primeiro lugar dos **benefícios técnicos e financeiros**: biopesticidas (diminuição dos custos com pesticidas), rotação das culturas, adubação (melhoria da fertilidade dos solos), luta contra pragas e doenças, alimentação humana, nutrição animal (os bolos nutricionais, palha enriquecida com ureia) etc. O Projecto permitiu estabilizar ou aumentar o rendimento, e particularmente nas épocas difíceis (no sequeiro por exemplo). Ampliou também as perspectivas comerciais. A metodologia da formação/experimentação/acompanhamento foi fundamental para diminuir as perdas nos produtos armazenados, permanecer com as cabras com maior resistência, passar de uma produção de leite maior que 3 meses etc. Fazer uma lista de impactos seria muito longa. Tivemos a oportunidade de ver numerosos exemplos de aplicação contínua e autónoma da mesma nas práticas quotidianas dos agricultores, tanto na vertente pecuária, agrícola como de transformação. Foi na sabedoria prática que teve o maior impacto junto dos beneficiários. Em resumo, “o Projecto é bom porque não dá dinheiro, dá formação e experiência” (líder de um GRAFE).

O Projecto conseguiu produzir alterações na maneira de trabalhar (exemplo alimentação animal) através de técnicas bem apropriadas. Permitiu à comunidade **experimentar coisas novas**. Para além disso o Projecto deixa uma lição: “*existe outras possibilidades que eles não conseguiam ver. Há outro caminho*” (equipe do Projecto)

Qual é o número dos beneficiários que integraram de uma forma durável nos seus sistemas de produção, uma ou várias técnicas ou práticas experimentadas através do Projecto? O quadro seguinte apresenta um número de 305, segundo dados actualizados de fins de Dezembro de 2009. Esses dados mostram que **61% dos beneficiários, integraram de forma durável, pelo menos uma técnica ou prática nova**. Três quartos de entre eles integraram uma a três técnicas novas e um quarto de 4 à 10 técnicas ou actividades novas.

	Pecuaria	Agricultura	Pec + Agr	TAA	Pec+Ag+TAA
Nada	228	179	149	204	120
1 tecnica continua	43	75	79	49	64
2 tecnicas continuas	26	23	28	32	35
3 tecnicas continuas	6	16	17	13	36
4 tecnicas continuas	2	8	17	7	15
5 tecnicas continuas	0	2	6	0	14
6 tecnicas continuas	0	2	6	0	7
7-10 técnicas continuas			3	0	14
<b>TOTAL BENEFICIARIOS</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>
> 1 técnica	<b>77</b>	<b>126</b>	<b>156</b>	<b>101</b>	<b>185</b>
	<b>25%</b>	<b>41%</b>	<b>51%</b>	<b>33%</b>	<b>61%</b>

Os impactos do Projecto foram também **sociais**. Contribuiu à redução do êxodo rural: “*Se não fosse o Projecto do Atelier Mar, a grande parte da população teria mudado*” (criador do Norte). Permitiu aos produtores sair da comunidade (feiras, ver outras perspectivas fora da ilha), e assim mudar a sua visão das coisas e do futuro. Assim, o Projecto proporcionou **mais ânimo** às comunidades, dando-lhes mais autonomia. Proporcionou o surgimento de novos **líderes** nas comunidades. Trabalhou para a responsabilização dos agricultores e criadores. Também o Projecto fez surgir novos projectos nas comunidades (ex da Cooperativa Norte) e iniciou uma rede de intercâmbios comunitários com a A-GRAFE.

Contribuiu para o desenvolvimento de uma maior **solidariedade** no seio de várias comunidades: Pudemos constatar que os GRAFEs não ficam fechados entre si mas que os líderes técnicos se disponibilizam para dar apoios aos produtores que não são membros. Houve uma certa difusão, moderada mas existente, dos conhecimentos fora dos grupos ou seja nas comunidades e nas instituições.

Aumento de maneira visível a **autoconfiança** dos beneficiários e no futuro. O Projecto permitiu que várias comunidades se sentissem menos isolados bem assim os agricultores que aí vivem. O Projecto *“me permitiu fazer mais amizade”* disse uma beneficiária.

Notou-se uma evolução positiva nas perspectivas dos beneficiários em **relação ao futuro**: tem menos medo, tem mais confiança. *“Sem esse Projecto do Atelier Mar, muitas pessoas teriam ficado mais desmoralizadas”* (criador). Os impactos na mudança de postura frente a vida e aos interlocutores oficiais foram também observados por várias instituições. *“Tenho observado que houve mudanças importantes na atitude dos agricultores”* (Ministério da Agricultura)

Em comparação com experiências similares desenvolvidas no **Brasil**, os impactos do projecto aqui parecem ser superiores. Por duas grandes razões : o volume considerável de trabalho que foi levado a cabo para criar ou adaptar as tecnologias num ambiente muito específico e no contexto particular de Cabo Verde. **Encontra-se aqui menos organismos que desenvolvem este tipo de abordagens** (formação/experimentação) e estão disponíveis menos informações. Em consequência há um maior interesse da parte das populações nas novas técnicas, pelo factor novidade/inação. Por outro lado, e isto funcionou as expensas do projecto, existe no Brasil a possibilidade de se fazer muito mais coisas pela existência de uma maior disponibilidade de sub-produtos e de recursos : a aplicação das técnicas fica mais barata, fica mais fácil o acesso a factores de produção e existe uma maior pré-disponibilidade por parte dos agricultores ao risco.

Os **impactos humanos** do Projecto são também importantes. O Projecto abriu novos caminhos e contribuiu para proporcionar mais orgulho aos produtores carentes, desenvolver a sua auto estima, com um sentido mais identitário. Uma linha directriz da equipe do Projecto foi tentar ensinar às pessoas como procurar eles mesmos soluções para seus problemas. De uma maneira geral, o Projecto contribuiu para diminuir a mentalidade de assistencialismo nas áreas de intervenção.

Fora das comunidades nas zonas de intervenção, o Projecto atraiu novidades importantes em termos técnicos (agricultura, pecuária, transformação alimentar) e tecnológicos na ilha do Santo Antão.

Notou-se também que o Projecto tem tido **impactos institucionais**. Em primeiro lugar, permitiu ao Atelier Mar e ESSOR adquirir competências novas e mais visibilidade. *“O Projecto valorizou muito ao Atelier Mar como ONG e granjeou mais respeito. Hoje estamos assinando vários protocolos com as Câmaras Municipais e a CFAO. Foi interessante trabalhar com uma ONG francesa. Essa parceria reforçou as nossas capacidades”* (Director da Atelier Mar). O Projecto contribuiu também para em parte reabilitar o modelo cooperativista *“O cooperativismo não tinha muita boa reputação. Um grande trabalho foi feito”*, desabafa um beneficiário do GRAFE do Norte.

As ONG parceiras ganharam **mais visibilidade e competências novas** através do Projecto. A ESSOR não era conhecida em Cabo Verde, pelo menos em Santo Antão e passou a sê-lo. O ATELIER MAR ganhou muita visibilidade pelos inúmeros eventos realizados no âmbito do Projecto, destacando-se a co-organização e participação em feiras agro-pecuárias em Santo Antão e Mindelo, de um seminário internacional, a participação em vários seminários no país e no exterior sobre a problemática do desenvolvimento rural, projectando como um incontornável do processo de desenvolvimento da Ilha de Santo Antão e de Cabo Verde.

Nós pudemos observar que **o processo de transferência de competência Norte-Sul foi rápido**, com um parceiro local muito activo Observou-se que a filosofia que sustenta o projecto diferencia um pouco de um parceiro para o outro: A ESSOR tem a vantagem uma lógica de projecto (um conjunto de meios para atingir um objectivo) e o Atelier Mar a vantagem de uma lógica institucional, com o suporte de proseguir o trabalho com grupos de beneficiários organizados e autónomos.

Nós pretendemos chamar a atenção sobre **os factores contextuais, limitativos dos impactos** do projecto, como seja a situação fundiária, caracterizada por um parcelamento excessivo das explorações, principalmente as do regadio, com prevalência de minifúndios. Tivemos informações sobre o tipo de agricultura praticado pela uma amostragem de 202 beneficiários :

	Regadio só	Sequeiro só	Regadio + Seq.o	Nada
Numero de beneficiários	7	115	66	14
%	3%	57%	33%	7%

**A maior parte das pessoas (57%) só praticam agricultura de sequeiro, que é muito vulnerável e depende das chuvas.** Só 36% praticam agricultura de regadio, mesmo morando numa zona de regadio. O impacto do projecto a nível do aumento da renda agrícola é por isso estruturalmente limitado, devido à margem de manobra reduzida no sequeiro (produção condicionada em primeiro lugar pelas chuvas). No entanto, **o impacto do projecto é notável sobre a campanha 2008-2009**, graças ao fornecimento em sementes de milho e feijão, que tinham completamente desaparecido da maior parte das zonas : sem o projecto, a grande maioria dos beneficiários (principalmente os que têm só agricultura de sequeiro) **não teriam cultivado nada**. Grande parte da produção conseguida (bastante boa para a campanha 2008-09) foi graças ao projecto nas zonas da sua intervenção.

A análise da **situação fundiária** de uma amostra de 188 agricultores revela os seguintes aspectos:

	Proprietário 100%	Meia ou renda so	Proprietario + meeiro
Numero de beneficiários	78	81	29
%	42%	43%	15%

42% dos agricultores são donos da totalidade dos terrenos cultivados. 57% dos agricultores são proprietários de uma parte dos terrenos cultivados. **43% dos agricultores não possuem nenhum terreno** e são meeiros (devem entregar entre um terço e a metade da sua colheita ao dono). A importância do sistema de « *faire-valoir indirect* » é um outro factor estrutural da pobreza no meio rural e **limita o impacto de qualquer projecto**. No sistema de **meia**, o meeiro normalmente não pode plantar árvores, e dificilmente vai investir no seu terreno a medio prazo (gestão da fertilidade com composto, gota-a-gota, ...)

A nossa avaliação não ficaria completa sem abordar **algumas limitações aos impactos**:

**Muitas pessoas foram às formações mais para um ganho de conhecimentos do que para produzir e aumentar significativamente os rendimentos**, pois não têm os meios de produção (não têm terra, nem água). “*Ao nível de aprender, aprendi muito, mas ao nível do aumento do rendimento foi pouco*”, desabafa um beneficiário do GRAFE de Catano.

A **transformação agro-alimentar** foi uma actividade bem aceite, mais fazê-lo-o como profissão, o objectivo não foi atingido ainda. Grande parte das actividades de transformação está hoje parada, esperando alguns produtores pela venda dos produtos armazenados e outros pela falta insumos como barquetas. Curiosamente não existe em Cabo Verde nenhuma fábrica de embalagens. Esses aspectos são importantes porque se as primeiras experiências tiverem sucesso, podem servir de efeito multiplicador para outras comunidades.

De maneira geral, **faltou um dispositivo de seguimento dos dados** mais rigoroso no Projecto para medir de maneira mais precisa os seus impactos. Os volumes produzidos (frutas secas, mote cha, xarope, pimenta rosa) e comercializados foram acompanhados desde o início, de forma detalhada por produtor (ficheiros Excel detalhados para cada tipo de produto e cada sub-tipo). Foi visto um documento mostrando a receita total das actividades de transformação agro-alimentar para cada um dos produtores ou grupos de produtores. O que falta é uma medição **da importância destas receitas em relação com o rendimento global** dos produtores.

Na formação, ponto forte do Projecto, o impacto poderia ter sido ainda mais importante se não tivesse verificado uma queda de formandos ao longo da mesma, existindo casos em os produtores que não fizeram a parte das experimentações. É mais do lado económico que o impacto não foi muito expressivo. “*No aspecto da capacitação, o Projecto avançou muito. Na criação do espírito empresarial, o Projecto poderia ter feito melhor*” desabafou o presidente de uma Instituição.

A luta contra a pobreza é em primeiro lugar um trabalho na mente das pessoas, que precisa tempo. “Não aprenderam a acreditar suficientemente em si próprio. Penso que estão sendo abandonados muito cedo” (animador). O impacto está sendo condicionado pela duração do Projecto.

O Projecto teve **impactos políticos**? E conhecido, tem boa reputação, mas não conseguiu ainda ter um impacto visível na mudança da estratégia agrícola e agro-alimentar na ilha do Santo Antão. “Há um aproveitamento político mas não é posto em prática” como resume um de nossos interlocutores. Aparentemente, o Ministério da Agricultura tem vista intervenções similares, mas **sem grande aproveitamento dos líderes / experimentadores que surgiram através do Projecto**.

## 6. Sustentabilidade geral

*Sustentabilidade : Persistência dos benefícios dum ação após o fim da intervenção. Probabilidade de obter os benefícios a longo termo. As vantagens obtidas pela intervenção são susceptíveis de resistir aos riscos.*

A sustentabilidade é um ponto fraco do Projecto. Os beneficiários se apropriaram do programa mas falta ainda caminho a percorrer para estabelecer a sua viabilidade organizacional, institucional, técnica e financeira. O objectivo foi muito ambicioso tendo em conta a sua duração (4 anos). O trabalho executado é notório e existe ainda a necessidade de uma eventual prossecução por um período de dois anos para que Projecto produzisse e amadurecesse os seus frutos.

As visitas de terreno mostraram a adesão de uma boa parte dos beneficiários ao Projecto. Permitiram a observação da emergência de verdadeiros líderes na maioria das comunidades visitadas. Por ocasião das reuniões com a associação federativa dos grupos das localidades (A-GRAFE), pré-cooperativa PARES e os GRAFES, notou-se um forte sentimento de unidade. São raízes importantes lançados pelo Projecto. Em contrapartida, as dificuldades de recrutamento de pessoal qualificado, as hesitações do DCM e a sua súbita inoperacionalidade não permitiram reforçar suficientemente os GRAFES, a A-GRAFE e PARES no sentido de os preparar para se funcionarem autonomamente.

A sustentabilidade do Projecto pode ser avaliada em cinco categorias:

- Ao nível dos beneficiários - Na agricultura e na pecuária, **as perspectivas de sustentabilidade são boas**, as formações foram globalmente bem integradas. A parte prática (experimentação) e o seguimento personalizado do animador deram excelentes resultados. Os agricultores e criadores souberam apelar aos novos conhecimentos quando se sentirem necessitados, em períodos de cultivo, de colheita, de armazenamento e conservação dos produtos ou em matéria de alternativas em período de seca.

A utilização autónoma já verificada das novas técnicas é uma real perspectiva de durabilidade no pós-Projecto. A essa constatação concorre o facto das experimentações basearem-se no conhecimento tradicional e as novas técnicas serem consideradas simples. Também, as experimentações camponesas foram feitas **no meio ambiente dos produtores**, com os constrangimentos, as limitações enfrentadas pelos criadores e agricultores e com os seus conhecimentos em termos de saber-fazer.

Para a transformação alimentar, os equipamentos são de fácil manuseamento, utilizando uma tecnologia acessível aos utilizadores e as matérias-primas encontram-se presentes na ilha. Para ter uma sustentabilidade nessa actividade, o factor limitativo é a questão das embalagens dos produtos, difíceis de adquirir no país. Também **o acesso aos canais de comercialização** adequados pode afectar a sustentabilidade. Para que haja uma verdadeira continuidade das actividades falta uma **ligação ainda mais forte com o sector privado** e outros canais que não o da economia solidária, nomeadamente grandes empreendedores e distribuidores do arquipélago (de tipo Itom, Translogística.).

- Ao nível dos GRAFES: “Foi necessário *tempo para compreender o terreno. Agora que o compreendemos, chega o Projecto no fim*”, desabafa um animador.

O Projecto tem tentado promover a sustentabilidade das comunidades, potenciando a auto-inicitiva. Os GRAFES foram estruturas organizadas nas comunidades para o programa de formação. Formalmente, deveriam deixar de existir enquanto orgânica do programa, com a conclusão do plano de formação. O Projecto decidiu mantê-los animados para promover a Associação A-GRAFE, com base nos potenciais líderes técnicos comunitários saídos da formação. Uma análise das perspectivas de vida dos GRAFES mostra que **1 de cada 3 GRAFE tem boa chance de desaparecer em menos de 12 meses**. “*Por esta via surgiram os Líderes mas o caminho é ainda longo*” desabafa um membro dos GRAFES. Os avaliadores são da opinião que **a continuidade de uma certa dinâmica dos GRAFES é importante** para assegurar a viabilidade da Associação A-GRAFE.

A lógica de agrupamento de produções em diferentes comunidades de produtos similares pode ser uma boa abordagem.

- Ao nível da A-GRAFE - “*Sem o Projecto, a continuação da A-GRAFE vai ser difícil*” disse o animador.

A Associação A-GRAFE nasceu da vontade dos beneficiários de prosseguir a troca de experiências entre os GRAFES após o término do Programa de formação em 2009. Durante a nossa participação na reunião mensal da A-GRAFE, notou-se uma forte motivação dos Líderes dos GRAFES. A reunião analisa as suas preocupações no terreno (são eles mesmos que decidem a ordem do dia) e as questões são abordadas com muita seriedade. Após um longo período introdutório, a reunião decorre muito bem, explanando os assuntos, todos tomando notas, alguns membros tinham preparado as suas intervenções orais por escrito. Determinados problemas de carácter colectivo só podem ser discutidos ao nível da A-GRAFE. A A-GRAFE é motivada pelo estado de espírito de « *djuntar mo* » (fazer conjuntamente).

Em contrapartida a A-GRAFE se encontra ainda sob a animação da equipa do Projecto e lhe deve ainda o seu funcionamento. Sem o Projecto, pareceu-nos que o ritmo das reuniões mensais, com uma forte participação, não duraria que poucos meses.

**Para ser viável a A-GRAFE** tem necessidade de líderes com uma verdadeira legitimidade e um saber fazer em matéria de animação e organização de encontros (realizados frequentemente em lugares isolados).

Recomenda-se a transferência rapidamente das seguintes competências :

- Animação das reuniões: Função que deveria ser desempenhada pela agrónoma coordenadora adjunto em Fevereiro/Março (fala com a voz forte e convicta, escuta o outro, resume o que foi dito, impulsiona o dinamismo, faz a gestão do tempo da reunião, faz com que cada um tome a palavra, faz a conclusão de cada intervenção -quem faz o quê, quando etc-).

- Liderança e como montar um Projecto: Este reforço de capacidades deve ser dirigido ao conjunto dos líderes e seus adjuntos. A metodologia do atelier Rassol organizado, pelo Atelier Mar em Mindelo, poderia ser retida e adaptada.

- Estruturação da organização (estatutos, funcionamento das associações, das cooperativas e das micro-empresas)

Recomenda-se dar rapidamente aos líderes as responsabilidades no A-GRAFE e o funcionamento em instalações próprias.

- Ao nível da Pré-cooperativa PARES :

“*Tenho muita esperança no PARES: o acesso a insumos, a comercialização*” Disse uma beneficiária. “*O Projecto não deve terminar ainda. Pelo menos deveria ir até o fim do 2010*” (animador)

A grande maioria dos membros encontrados querem ser membros de PARES, tendo sido criado uma grande expectativa. Mais não está ainda definido como funcionará na realidade o centro de abastecimento em insumos e de apoio à comercialização dos produtos das zonas.

A comissão instaladora e o jovem gestor estão trabalhando nesses aspectos, mais faltam ainda muitos aspectos para serem definidos. **Cada um adaptando-se ao seu novo papel.**

A cooperativa PARES ainda não está criada, a visão da comissão instaladora e do gestor ainda é muito vaga sobre as etapas seguintes de modo a se abordar a questão da viabilidade.

As questões de base encontram-se ainda sem resposta: Para quando a legalização? Quem vai se ocupar da elaboração dos estatutos? Quando se começa as operações comerciais? Vai-se conseguir cobrir as despesas?.... “*PARES tem que organizar-se*” como resume um animador.

Pareceu-nos claramente muito cedo para parar com o suporte do Projecto a esse nível. Os riscos de se perder todo o benefício do considerável trabalho levado a cabo até o momento são eminentes, atendendo a que as raízes do PARES são ainda muito frágeis. Sentiu-se a motivação, muito empenho mas ao mesmo tempo uma falta de saber fazer e meios financeiros para seguir autonomamente.

Recomenda-se o alargamento o mais rapidamente possível da comissão instaladora (passar de 2-3 pessoas para 6-8 pessoas), a formação do gestor, da comissão instaladora e outros líderes interessados nas seguintes áreas:

- Funcionamento das cooperativas (institucional, político, administrativo, jurídico, financeiro) seria bom de apoiar na experiência da cooperativa de Lagoa e Norte.

- Lançamento de um projecto na vertente económica e a sua planificação: aprofundar as etapas na implementação de um projecto de carácter económico (estudo de mercado, desenvolver o produto, analisar as condições de uma boa implantação, otimizar o financiamento, preparar o estabelecimento de uma cooperativa, implementar os mecanismos de produção, recrutar e formar os colaboradores, implementar a estratégia comercial.

- Desenvolvimento comercial e marketing: planificar e desenvolver uma estratégia comum (o que vender, em que quantidade, a que preço, repartir a produção segundo as zonas, ter objectivos de margens, estabelecer um plano marketing e de comunicação...). Este ponto é de extrema importância atendendo a que existe um embargo na comercialização dos produtos a grosso: a interdição de exportar produtos de Santo Antão e São Vicente para outras ilhas (para evitar a expansão da praga dos milpés). Este embargo não contempla os produtos agro-alimentares transformados que se encontram num mercado ainda pouco desenvolvido, em crescimento que é preciso descobrir fora da Ilha. A maior parte das vendas conseguidas através do DCM (e agora da PARES) foram realizadas com clientes fora da ilha, principalmente no Mindelo e Sal. O que faltou foi entrar no mercado da capital, Praia, e a introdução no mercado do Sal foi um pouco tardia.

“*Se a Direcção da PARES for esperta para conseguir mercado, esses produtores terão sucesso*”, desabafa o animador.

- Ao nível do Projecto: A ONG ESSOR está pronto para terminar a transferência do programa para o Atelier Mar. A relação entre a ONG do Norte e a ONG do Sul foi sempre uma relação de parceria num pé de igualdade. Isso constituiu uma das razões de um bom arranque do Projecto. O Atelier Mar é uma ONG do Sul autónoma, com mais de 20 anos de existência. No terreno, o Projecto é conhecido como “*O Projecto do Atelier Mar*”. A ESSOR não tem qualquer visibilidade, constituindo uma estratégia definida para não dar a impressão que se tratava de um projecto clássico da cooperação internacional. Em matéria de ambição, o Atelier Mar não tenciona fazer com que o Projecto continue e existir mas sim apoiar directamente as comunidades. Os avaliadores sublinham entretanto que lhes parecem **muito cedo para um relacionamento directo com as comunidades sem qualquer apoio**. As comunidades têm ainda a necessidade de algum suporte para se estruturarem.

Em conclusão, a sustentabilidade técnica, organizacional, institucional e financeira precisa de um certo reforço. **Se a Projecto tiver que terminar hoje, os dispositivos criados não parecem sustentáveis e o risco de ver desaparecer progressivamente uma boa parte dos efeitos positivos do Projecto é real.**



Um dos remarcáveis sucessos do Projecto: ter permitido o surgimento de líderes como o Toy que trabalha para o benefício da sua comunidade. Com o seu ânimo, ele contribui para evitar o êxodo rural depois de 2 anos de seca e criou a Cooperativa do Norte que abastece a região isolada, em insumos e produtos alimentícios. Presentemente tem em vista dois novos projectos: um pomar frutícola e uma padaria que abastecerá todo o Planalto Norte.



Um jogo típico das formações nas comunidades, sempre muitas interactivas. Aqui a higienização no fabrico do queijo em Chã de Feijoal.



Os líderes dos GRAFEs estudam seriamente um projecto de luta contra uma planta invasora antes de entrar na reunião mensal da A-GRAFE em Catano.

## CAPITULO 2 : METODOLOGIA DE FORMAÇÃO/EXPERIMENTAÇÃO

A metodologia de formação /experimentação é um ponto forte do Projecto. Bem adaptada à realidade local, ela é bem avaliada pelos beneficiários entrevistados do Projecto e suscitou o interesse, em princípio, dos poderes públicos. Os impactos mais visíveis do Projecto, na sua globalidade, provêm da metodologia da formação/experimentação/acompanhamento.

Em termos quantitativos, **12 700 formações/participantes foram realizadas em 3 anos e meio**. Através das visitas de terreno, da participação nas formações, e encontros, a leitura dos documentos do programa, ficou-se impressionado pela qualidade da metodologia da formação/experimentação: riqueza e pertinência do programa das formações, diagnóstico preparatório, autoavaliação dos animadores, testes aos participantes, formações dinâmicas e participativas, acompanhamento colectivo e personalizado das experimentações, etc. Pelo elevado número de documentos, práticos e bem testados, a metodologia pareceu-nos apropriada para a utilização noutros sítios, com alguns ajustamentos.

Após uma rápida síntese das nossas observações, concentramo-nos sobre alguns elementos ligados à aquisição de conhecimentos (saber; saber-fazer, saber-estar), à utilização dos conhecimentos, aos efeitos da utilização dos conhecimentos (impactos). Propõe-se, em seguida algumas recomendações que se mostram pertinentes e que poderão ser úteis à uma reaplicação da metodologia.

### 1. Síntese

O Projecto capacitou 350 agricultores e criadores durante um processo longo de formação / experimentação / acompanhamento personalizado de dois anos e meio. 38 temas de formação foram escolhidos pelos participantes e trabalhados de 2 em 2 (ou 3 em 3) semanas.

Para que as formações fossem eficientes, constatou-se que o Projecto teve de **encarar os seguintes desafios** :

- Compreender a problemática do sistema de produção e o contexto de cada comunidade;
- Conceber um plano de formação de longa duração, limitando o abandono em 17%;
- Centrar os conhecimentos teóricos necessários visando uma certa autonomia futura dos participantes;
- Basear a relação animador – produtor sobre um conhecimento mútuo e implementar o princípio de pesquisa – desenvolvimento;
- Responsabilizar, valorizar os participantes e implementar um dispositivo de seguimento das experimentações.

A metodologia de formação / experimentação pareceu-nos bem concebida em relação aos objectivos. O Projecto proporcionou globalmente os meios para se alcançar os objectivos. Um exemplo: Logo que apareceram as dificuldades no recrutamento dos animadores, o coordenador agrónomo e a sua adjunta disponibilizaram-se também para dar as formações. Este empenho foi crucial porque tendo eles mesmos proporcionado um total de 334 formações: animaram 127 formações como animadores principais e acompanharam 207 formações feitas pelos animadores ao longo de 3 anos.

O Projecto avaliou o nível das necessidades dos formandos através de um diagnóstico participativo e uma avaliação pessoal. As formações foram dinâmicas, bem adaptadas, participativas, práticas e bem acompanhadas quanto a implementação das técnicas propostas. Produziram inúmeros impactos positivos no terreno. Pode-se inferir que o Projecto não documentou suficientemente as situações de partida dos beneficiários no que se refere às parcelas, produções e rendimentos. Com isso se conseguiria demonstrar os efeitos no terreno. Tendo em conta a dificuldade de se obter certas informações, teria sido necessário proceder a um inquérito inicial com uma duração de 3 a 6 meses por um estagiário. Globalmente, o Projecto deu os meios para introduzir as acções correctivas necessárias, com excepção do decréscimo dos participantes: (420 inscritos, 350 diplomados) e o aspecto micro-empresarial que nos pareceu insuficientemente desenvolvido.

A função manutenção do sistema deixou transparecer algumas fraquezas e haveria ganhos, se reforçado com um tableau de bord de seguimento mais sistemático. Contudo, existe uma base de dados de acompanhamento sistemático sobre a participação dos beneficiários em cada reunião nas zonas, o número de homens/mulheres, a duração de cada formação etc.

A equipe do Projecto deu-nos a impressão que a avaliação da pertinência do conteúdo era feita regularmente depois da 1ª formação sobre cada novo tema com o fim de melhorar o módulo a partir do critério “funcionou / não funcionou” e de sugestões sobre novas ideias que surgiram durante a realização do teste da 1ª formação. Contudo, foi mencionado frequentemente nos encontros com as comunidades que as formações/experimentações deveriam ser mais adequadas às potencialidades de produção de cada zona.

A metodologia apresentou um grande número de documentos práticos, susceptíveis de servir diferentes públicos : animadores, os participantes individualmente, os GRAFES, um público externo (para uma difusão mais ampla). A metodologia parece-nos suficientemente madura para uma difusão com alguns ajustamentos. Suscitou um forte interesse dos poderes públicos e ONGs da Ilha e fora dela.

## 2. Aquisição de competências

### A/ O saber (os conhecimentos)

As duas primeiras reuniões permitiram a cada grupo realizar um **diagnóstico participativo** sobre as actividades agropecuárias da zona e os problemas existentes bem assim **definir eles mesmo os principais temas** de formação e experimentação. A equipe do Projecto ajudou cada grupo com uma pré-listagem dos principais problemas por actividade. Com o animador, cada grupo definiu em que momentos da formação teriam que tratar de cada tema (na época seca, todo ano ou mês em particular). Para avaliar o nível de conhecimento inicial, o diagnóstico participativo permitiu precisar os conhecimentos e as práticas tradicionais (muitas vezes foi realizado na forma de jogo) e servia de ponto de referência para o desenrolar da formação para cada grupo.

A metodologia foi **bem documentada**: guias de animações, base de dados sobre as actividades do passado, jogos (o primeiro deles é “O que é que o Projecto pode fazer e o que não faz”)... Foram elaborados 37 suportes de formação para animadores e 5 documentos metodológicos de diagnóstico agrário e análise dos sistemas de produção.

Foram analisados documentos sintéticos muito bem elaborados com os dados dos 21 GRAFES: número de pessoas nos GRAFES que praticam as diferentes actividades agropecuárias, classificação das actividades agropecuárias pelos membros dos GRAFES segundo a sua ordem de importância etc.

Também cada animador auto-avaliou sistematicamente a sua prestação durante cada formação: atitude, técnicas de animação/interactividade, organização da informação, poster, introdução / conclusão etc. O trabalho de reforço das capacidades em animação dos animadores foi realizado de forma sistemática durante o primeiro ano do Projecto, e de forma regular depois (constatou-se vários balanços de reuniões feitos entre animadores e a coordenação técnica).

846 sessões de formação foram realizadas<sup>1</sup>, 244 nos Planaltos e 584 nos regadios, o que representa ao redor do 12 700 formações/participantes.

---

<sup>1</sup> Os temas de formação foram:

**Pecuária:** Alimentação/Nutrição animal (composição nutricional dos alimentos e pastos, sistema digestivo dos ruminantes, bolos multinutricionais para ruminantes, digestibilidade e composição de pastos, complementação mineral, banco de proteínas, recolha de pasto e produção de feno), Reprodução caprina, Saúde animal (mamite de cabra, parasitas internos e externos)

**Agricultura:** Pragas e Doenças (identificação, biopesticidas, pesticidas convencionais, manejo integrado das pragas, praga da batata doce, fungos), Nutrição das plantas, fertilidade (nutrientes, adubos, biofertilizantes, compostos), Gestão da água (meias de rega, rede anti-evaporação), Conservação de produtos (batata comum, semente de milho e feijão), Novas culturas (bissap, moringa, videira)

**Transformação agro-alimentar:** Higiene e técnicas de transformação e conservação, Transformação de frutas (secagem solar, concentrado de limão), Plantas silvestres (plantas medicinais e aromáticas, mote de chá, pimenta rosa, azite de purga), Transformação de carne (defumagem e enchidos, abate e corte), Produção de queijo

Cada participante preencheu um **teste de avaliação** de apropriação dos conhecimentos de 7 páginas muito bem adaptado à realidade local (ilustrações, fotos). Seguem os resultados dos quatro testes que foram feitos em 16 zonas são:

Teste 1 (02/07)	Teste 2 (06/07)	Teste 3 (06/08)	Teste 4 (12/08)	<i>Média global</i>
15,6	16,4	17,4	16,1	16,1 / 20

Também foi realizado um balanço dos exercícios finais individuais com 16 GRAFES em Janeiro-Fevereiro 09.

### **B/ O saber-fazer (as habilidades)**

A implementação dos conhecimentos foi sistemática ao longo do Projecto através das experimentações realizadas pelos próprios beneficiários

A equipe realizou 2 a 4 visitas mensais junto aos membros dos GRAFES de 16-17 zonas, para acompanhar as experimentações em curso, fazer o levantamento de dados, acompanhar as actividades de transformação agro-alimentar etc. O Projecto dispõe de **700 relatórios de encontros dos GRAFES** com os animadores.

Alem das visitas dos grupos, os animadores fizeram visitas individuais de acompanhamento no terreno: 1 680 visitas estão documentadas pelos estagiários / animadores juniores entre Julho 07 e Dezembro 09 (16 a 17 zonas no total). Escreveram 212 relatórios semanais de actividades.

Pudemos notar que **esse acompanhamento foi concentrado em 75% dos GRAFES**, um quarto deles (5) foi menos activo e não beneficiou desse seguimento. As razões principais foram :

- O isolamento de certas zonas e a dificuldade de transporte (Bolona, Pascoal Alves, Chã Dura)
- A falta de dinamismo dos líderes e a fraca dinâmica experimental (Dominguinhas, Casa de Meio)

Notamos também o início tardio do apoio do projecto numa zona (Chã Dura), que beneficiou de uma formação acelerada.

Uma larga avaliação do saber fazer foi realizada entre Agosto e Outubro 2009 sobre 8 técnicas. **315 fichas de avaliação de técnicas inovadoras** foram preenchidas.

Técnica	Nº de inquéritos	Técnica	Nº de inquéritos
Bolos multinutricionais	76	Biofertilizantes	33
Palha com ureia	21	Biopesticidas	47
Pó mineral	82	Conservação batata	21
Tratamento de mamite	28	Composto	7

### **C/ O saber-estar (as atitudes)**

A formação ao saber estar foi transmitida aos participantes, mais foi também particularmente pronunciada pelos líderes técnicos.

Os líderes técnicos beneficiaram um total de 28 formações e intercâmbios adicionais que contribuíram além da parte técnica, a abrir visão ao mundo, a reforçar a sua confiança em si mesmos e a desenvolver o seu sentido da liderança. Esses encontros adicionais foram as formações de líderes técnicos (matos de chá / frutas secas, agricultura, pecuária, transformação agro-alimentar), os encontros da A-GRAFE, a visita de estudo à ilha do Fogo (para 7 líderes), uma formação caprinicultura com técnicos Brasileiros (para 8 líderes).

Observou-se que as formações ajudaram a **vencer a timidez, a desenvolver a capacidade da escuta activa, e o carisma da liderança**. Através do seu carácter experimental e as incitações dos animadores a procurar certas soluções por eles mesmos, a metodologia permitiu desenvolver para muito beneficiários o gosto de aprender e de inovar, e também fazer surgir um primeiro sentido de **criatividade**.

Da nossa participação em várias reuniões com os GRAFEs e na reunião mensal da A-GRAFE, notou-se que o programa de formação poderia ainda ter sido reforçado com formações de desenvolvimento pessoal e animação.

O ganho de confiança por parte dos beneficiários surpreendeu mais do que um dos nossos interlocutores associativos ou públicos. A atitude dos 35 beneficiários ao uso da palavra aquando da entrega oficial dos diplomas na presença das autoridades, marcou visivelmente a impressão dos convidados.

## 2. Utilização das competências

Em diferentes momentos foi observado o seguinte:

- O Projecto tem **estimulado o rendimento e a introdução de novas produções**.
- A metodologia tem **incentivado as inovações técnicas** nos sistemas de produção existentes. O coordenador agrónomo elaborou um quadro muito claro que **avalia a eficácia técnica de 21 inovações** introduzidas, do uso, apropriação e do interesse manifestado pelos produtores.

Também 93 experiências foram realizadas na transformação agro-alimentar

Frutas Secas	Matos de chá	Pimenta rosa	Xarope de limão	Xarope laranja	Cestos p/ cabaz	Total
29 Grupos	38 Grupos	12 Pessoas	1 Grupo	1 grupo	12	93

Notamos que dos 29 grupos de frutas secas, 2/3 pararam a produção de forma provisória (o tempo para escoar a produção estocada).

- As actividades dos **líderes técnicos** foram importantes nos seus grupos e no seio da comunidade. Eles jogaram um papel importante em apoiar aos outros membros do grupo nas suas experimentações e em servir de referência técnica para a sua comunidade. Algumas comunidades elaboraram com eles, projectos de desenvolvimento e pediram financiamento público.

- O **comportamento frente aos outros actores** (administrativo, negociantes...) mudou e os beneficiários ganharam confiança em si mesmos e desenvolveram uma outra visão do futuro.

- O modo de **comercialização dos produtos** foi ampliado com o apoio do Projecto. Vários encontros permitiram aprofundar a reflexão sobre a comercialização: Queijo (60 pessoas), Galinha/ovos (50 pessoas), Feiras (Lajedos, feiras anuais - 300 pessoas), Associação dos Feirantes de Lajedos (30 pessoas). Novos produtos foram pesquisados: bombom de Lajedos, erva-doce em pó, casca de limão ralada, charuto de banana seca, pasta de alho, bolo de cenoura.

Várias novas experiências foram realizadas na área da comercialização:

Feiras	Coop Norte	Azeite purga	Camoca	Cabaz
40 pessoas	1	2 pessoas	12 pessoas	2 vezes (500 cabazes)

Para ir mais longe, **faltou definir e seguir uma estratégia global de comercialização** com objectivos de volumes mensais, por tipo de produto, por zona, por tipo de clientela... Faltou **acentuar as formações de gestão e contabilidade simples**. De todos os nossos encontros no terreno, só encontramos duas pessoas que tinham actualizado uma contabilidade simples das suas vendas e margens. Ao longo de 3 anos e meio, o Projecto proporcionou somente 3 formações em gestão: gestão de pequenos negócios (20 pessoas, 10/08, 4 dias), cálculo do custo de produção da fruta seca (42 pessoas) e xarope de limão (14 pessoas). Foi pouca formação nessa área para um projecto com objectivos económicos.

Para facilitar as experimentações, parece-nos importante sublinhar que o Projecto adquiriu muitos **equipamentos** e disponibilizou a maioria deles aos produtores:

Tipo de material	Nº	Localização	Uso observado
Máquina p/ fechar bolsas com vácuo	2	Escritório / Babilónia	Experimentações da PARES (pimenta rosa, frutas secas)
Despolpadeira	2	Catano	Produção de xarope de limão
Balanças de cozinha electrónicas	20	Zonas / grupos de TAA	Pesagem de mote chá e frutas
Máquina p/ encher garrafas	1	Catano	Produção de xarope de limão
Panelas p/ esterilizar	7	Catano / Armazém	Esterilização de frascos e garrafas
Máquina. soldadeiras p/ bolsas PET	2	Escritório / zonas de produção de mote chá	P/ fechar as bolsas de mote chá
Pinça p/ soldar bolsas	5	Escritório	Experimentação (resultado limitado)
Máquina p/ fechar latas	1	Armazem	Não foi utilizada ainda
Máq. p/ fechar barquete c/ filme plástico	1	Armazem	Não foi utilizada ainda
Máq. p/ por rolhas (garrafas)	6	Armazem	Não foram utilizadas ainda
Liquificadores	3	Escritório / Babilónia	Experimentações
Máq. p/ moer carne	1	Babilónia	Experimentações / culinária
Máquina p/ cozer sacos + sacos	1	Escritório	Experimentação (sacos de batata)
Refractometro (p/ grau Brix)	1	Escritório	Experimentação (controlo teor açúcar)
Densimetro (p/ grau alcool)	1	Escritório	Experimentação (controlo teor alcool)
Termómetros	7	Escritório	Experimentações
Motocultivador	1	Norte e Planalto Leste	Lavoura

### 3. Efeitos da utilização das competências

Os efeitos da utilização das competências foram desenvolvidos no capítulo 1.6. de impactos.

Em resumo, a utilização das competências foi traduzida por:

- Os efeitos sobre a produtividade da terra e do trabalho. Trata-se em princípio, de uma percepção intuitiva, resultante da observação no terreno e das entrevistas realizados com os beneficiários. Não foi infelizmente possível quantificar os efeitos sobre a produtividade porque o programa não realizou inquéritos antes - após e nem parcelas testemunha.

- Os efeitos sobre os rendimentos, ligados a vários factores : aumento da produção, a diversificação da produção redução das perdas de capital (especialmente durante as secas), a redução dos custos de produção, o surgimento de outras formas de comercialização através do Departamento de Comercialização e Marketing (DCM) que pré-configura a cooperativa PARES.

- Os efeitos em relação aos outros actores: Os líderes técnicos tornaram-se, muitos deles, interlocutores dos poderes públicos, com o Ministério da Agricultura em primeiro lugar. Muitos deles desenvolveram uma capacidade de iniciativa que os levaram a propor e por vezes defender novos projectos em benefício das suas comunidades. O programa não induziu mudanças significativas no domínio das políticas públicas mas começou por mostrar que era possível ter resultados e fazer as coisas de uma maneira diferente.

Um dos aspectos mais positivos do programa foi o de ter proporcionado a um grande número de beneficiários o gosto e a capacidade de procurar informações, experimentar e inovar em permanência. Esta mudança de atitude teve consequências sobre a produtividade agrícola, mas também sobre a auto-confiança e autonomia dos agricultores e criadores.

#### 4. Reaplicação e Recomendações

As sessões de formações foram bem complementadas pelas acções sistemáticas de experimentações e acompanhamento. Foi feito um trabalho de terreno considerável e de muito valor que se procura capitalizar de maneira aprofundada e divulgar amplamente. A metodologia é de interesse para os dois outros Concelhos de Santo Antão e para as outras ilhas do Cabo Verde.. As Delegações do Ministério de Agricultura das Ilhas do Fogo e São Nicolau já demonstraram interesse na metodologia. São as razões que nos levam a considerar importante uma difusão ampla da metodologia e tentar a reaplicação, com a melhoria de alguns aspectos.

Os aspectos seguintes parecem susceptíveis de melhoria na metodologia da formação / experimentação:

- Dividir o programa em vários **módulos de formações** (cada um inferior a 6 meses). O objectivo é conservar o interesse dos participantes no curto prazo (alguns meses), e perspectivá-lo numa visão de meio prazo (2 anos)

- Intensificar cada sessão de formação (3-4 horas) para otimizar no máximo a presença dos beneficiários. **Progamar actividades para os beneficiários assíduos** (o tempo de caminhada nos meios rurais faz com que os atrasos sejam frequentes e por vezes inevitáveis). Esta iniciativa permite salvaguardar o aspecto da convivência nas formações, e evitar que certos participantes “se aborrecem” segundo as suas expressões.

- **Aumentar a visibilidade dos GRAFes nas comunidades:** organizar outras formações para as comunidades para suscitar o interesse no programa, difundir a cada família um desdobrável sobre a metodologia e os resultados esperados, difundir um newsletter trimestral para informar dos resultados atingidos e das actividades no terreno.

- **Instalar uma gestão previsional de competências.** O desenvolvimento da metodologia de formação/experimentação/acompanhamento foi afectado pelo facto de ter faltado claramente ao programa uma gestão previsional de competências, com o estabelecimento de um referencial das funções, das competências a mobilizar, e antecipação dos recrutamentos etc. Um elemento a ter em conta no processo de reprodução futura do Projecto.

- Elaborar um **tableau de bord mais sistemático** para seguimento e escrever todo o processo e metodologia formação/experimentação. Notou-se que em 2009, um “tableau de bord” com indicadores foi enviado todos os meses ao ESSOR mas o essencial das formações/experimentações já tinha sido realizado.

- Incluir no programa da formação temas de **humanística** (liderança, criatividade, auto-estima...) e **temas económicos** (contabilidade simples, gestão básica, técnicas de venda e marketing, planeamento da produção e vendas...)

- **Continuar a capitalizar a metodologia.** Actualmente existe um documento de análise sobre os bolos nutricionais e 13 documentos de análise estão em preparação (5 sobre técnicas pecuárias, 6 sobre temas agrícolas, um sobre transformação agro-alimentar). Parece-nos necessário agregar os documentos da metodologia num **manual para animadores** e num **manual para participantes** na formação. Também seria necessário realizar um **manual de procedimento da metodologia** completa. A grande maioria dos documentos já existe mas precisam estar num mesmo formato e inseridos num mesmo dossier.

- **Difundir de maneira mais ampla os resultados** e processos da metodologia. Até hoje, cinco desdobráveis técnicos foram imprimidos (bolo, palha com ureia, bissap, secagem de frutas, pó mineral) a mais de 500 exemplares. É um primeiro passo. Sugerimos organizar rapidamente um **Atelier da apresentação** da metodologia, dos resultados com experimentações concretas. O ideal seria organizar esse atelier em Fevereiro / Março de 2010 em Porto Novo, o dia inteiro da seguinte forma: de manhã apresentações ilustradas dos resultados concretos para cada nova tecnologia introduzida e na parte de tarde demonstrações de uma dezena das novas técnicas. O Atelier teria como grupo-alvo um público o mais amplo possível proveniente de toda a Ilha e cerca de 200 pessoas: os poderes públicos da Ilha, as organizações da sociedade civil, os empresários da área alimentar e agro-alimentar, e os proprietários agrícolas.

## CAPITULO 3: DISPOSITIVOS DE PERENIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES

### 1. Grupos de Reflexão, Análise, Formação e Experimentação - GRAFES

#### A/ Observações gerais

Os GRAFES serviram de **mecanismos de apoio às actividades** nas zonas de intervenção. Tiveram um papel preponderante na realização do diagnóstico participativo na fase inicial e durante as formações, como interlocutor entre a equipa do Projecto, incluindo os animadores e as comunidades alvo. Os GRAFES escolheram com a comunidade os temas que deveriam ser tratados nas formações e fixaram as regras que deveriam nortear a frequência das mesmas.

Os GRAFES foram formados na fase que antecedeu as formações em 20 localidades (inicialmente 22). Durante o trabalho de terreno, foram realizados encontros em 7 GRAFES (um terço do total) que abrangeram diferentes zonas agro-ecológicas, diferentes tipos de produções e diferentes situações (grau de motivação).

O numero de pessoas inscritas nos GRAFES no início evoluiu da seguinte forma nas primeiras reuniões :

Reunião nº	1	2	3	4	5	6
Nº inscritos	447	492	480	437	410	409

Depois, o numero de inscritos estabilizou-se à volta de 400 e 350 receberam certificados/diplomas das formações.

Apurou-se as seguintes causas para a **diminuição no número inicial de participantes** às formações :

- Migração dos participantes à procura de trabalho e portanto de melhores condições de vida noutras localidades da Ilha ou fora da Ilha;
- Sobrecarga de trabalho com as actividades agro-pecuárias (manejo dos animais, rega das culturas etc), restando-lhes pouco tempo para a frequência regular das aulas;
- Carga horária da formação muito elevada (4-5 horas)
- Distância entre o local de residência e o da formação obrigando os participantes a longas caminhadas.

Os GRAFES cometeram o erro de não terem recrutado novos formandos para evitar uma baixa do número de participantes. O acompanhamento da frequência das formações foi feito de forma sistemática (ficheiro excel actualizado para cada nova sessão). Estratégias para tentar aumentar a percentagem de frequência em várias zonas foram realizadas pelo Projecto : ré-adaptação dos temas prioritários, dos horários e dias dos encontros (até escolha do domingo para os encontros em algumas zonas), andanças pelas zonas para convidar novas pessoas, pedido feito aos participantes assíduos para convidar novas pessoas etc. Um constrangimento observado foi uma **auto-exclusão** da parte de pessoas que não entraram logo no início e que pensaram que depois, não era possível entrar a meio percurso, apesar da equipe ter falado várias vezes nos encontros aos participantes que novas pessoas podiam entrar.

Apesar de ser informais e não ter qualquer regulamento quanto ao funcionamento, os GRAFES possuíam algumas regras que facilitaram o cumprimento dos objectivos por que foram criados, por exemplo reuniões periódicas entre os membros e com a comunidade, visando encontrar colectivamente a melhor solução para os problemas. Nas formações tiveram um papel importante, não somente na definição dos temas mas na própria gestão de todo o processo, na logística e organização dos encontros (local, comida, transmissão de informações nas zonas. etc.).

Fez-se uma **auto-avaliação junto dos membros** de 6 dos 7 GRAFES entrevistados sobre o seu grau de funcionamento, com os seguintes resultados :

GRAFE	Norte	R.da Cruz	Catano	Altomira 3	Jorge Luis	Cirio	<b>MEDIA</b>
Nota	4,5/5	4,5/5	3,5/5	2,5/5	3,5/5	3/5	<b>3,6/5</b>

A nota média dos GRAFES foi pontuada suficientemente boa (3,6/5) mas cobre uma realidade muito diferenciada. Os participantes pronunciaram por uma avaliação menos elevada pela insuficiente organização, a falta de reuniões e as taxas de presença muito fracas nas reuniões:

"No nosso GRAFE, foi-se trabalhando na base de improvisação" disse um beneficiário. Globalmente, o ambiente é bom na maioria dos GRAFES e os membros têm prazer em se encontrar e trocar experiências..

A titulo comparativo, a mesma questão colocada no que concerne a **avaliação do apoio global do projecto**, proporcionou resultados muito superiores:

GRAFE	Norte	R.da Cruz	Catano	Altomira 3	Jorge Luis	Cirio	MEDIA
Nota	5/5	5/5	4,5/5	4,5/5	4/5	4,5/5	4,6/5

Os beneficiários acham pois que **a sua própria organizacao, a dos GRAFEs, é susceptível de aperfeiçoamentos**. E são eles que devem zelar para isso. Eles nem sempre sabem como fazê-lo. Recomenda-se, nesse sentido, o acompanhamento dos GRAFES activos e de completar as formações iniciadas no dominio de **Formação do Desenvolvimento Pessoal** (animação de grupos, liderança, criatividade etc)

### B/ Quais elementos técnicos nos parecem mais reproduzíveis?

#### A. PECUARIA

- **Nutrição Animal** – Destaca-se o facto do Projecto ter iniciado as actividades num período em que havia 2 anos sem precipitações nessas zonas dos planalto, tendo sido essas formações e experimentações uma tábua de salvação para os criadores. Mesmo nos períodos normais "o *animal bem alimentado significa aumento de peso e aumento do preço em caso de venda*" (desabafa um membro do GRAFE do Norte). O incremento dos preços foi ao redor de 25-30% pela melhoria da performance dos animais.
- **Sanidade Animal** – O tratamento das mamites nos ruminantes (vacas e cabras) e a desparasitação foram feitos quando possível com métodos tradicionais por ervas de produção local e consequentes economias na compra de medicamentos.
- **Recolha, tratamento (produção do feno) e conservação do pasto** – O impacto foi muito forte , sendo a disponibilidade do pasto o principal factor que condiciona a grande oscilação do efectivo pecuário quando acontecem períodos longos de seca. "Se não fosse a intervenção do Projecto muita gente teria abandonado o Planalto em 2006 e 2007, aumentando o desemprego nas cidades do Porto Novo e Mindelo" (GRAFE do Norte). Para outro participante, "o Projecto chegou em boa hora porque nós nos sentíamos abandonados".
- **Técnicas de abate de animais, tratamento das carcaças e conservação da carne por métodos tradicionais** – Os impactos foram enaltecidos, contribuindo para o resgate de técnicas existentes no passado em zonas onde a pecuária constitui a principal fonte de fornecimento de proteína e onde praticamente ainda não chegou a energia eléctrica para a conservação por congelação. Nas técnicas de abate, os criadores solicitam mais formações pelos impactos que terão numa melhor valorização e uma melhor apresentação dos produtos no mercado. Também enfatizaram o efeito das formações na selecção dos rebanhos através do descarte orientado, visando animais mais produtivos (leite e carne).

#### B. AGRICULTURA DE SEQUEIRO

- **Sistemas de Cultivo** -. O uso de biopesticidas no sequeiro quase não foi feito (só 2 zonas ao pedido dos produtores)
- **Revalorização das técnicas tradicionais de conservação de grãos (milho e feijões) em bidões** – Outrora largamente vulgarizado mas que as gerações mais recentes deixaram perder.
- **Revalorização das técnicas tradicionais de conservação de tubérculos** - Possibilidades de conservação de tubérculos (principalmente a batata comum) por períodos mais dilatados aguardando períodos de melhores preços no mercado, sem entretanto haver muita perda de peso. Também notamos o uso de técnicas alternativas de controle de pragas dos produtos armazenados.
- **Combate a uma planta infestante** que apareceu pela primeira vez no Planalto Norte e cuja identificação e alerta foram encetadas pelo Projecto. O Projecto ajudou o GRAFE de Agua das Caldeiras a organizar campanhas de arranque e a A-GRAFE na organização e preparação de encontros com a participação de diversas entidades visando a tomada de consciência dos efeitos nefastos dessa infestante sobre os campos de pastagem e as áreas de cultivo.

## C. AGRICULTURA DE REGADIO

- **Técnicas de cultivo** e adopção de alternativas à rega por alagamento e dispositivos que rentabilizam a eficiência da rega;
- **Protecção das culturas**, pelo uso, quando possível, de biopesticidas com impactos económicos e ambientais;
- **Compostagem**, pela adopção da técnica de confecção de biofertilizantes com impactos no nível de fertilidade dos solos e fertilização das culturas para além da redução dos custos com factores de produção (adubos), aumento da produtividade, qualidade dos produtos e sustentabilidade ambiental do sistema produtivo;
- **Técnicas tradicionais de conservação** de grãos (milho e feijões) e tubérculos com impactos em termos de segurança alimentar e o alcance de um preço mais justo (milho e feijões já conservados há quase dois anos e sem qualquer tipo de problemas)
- **Técnicas de recolha, acondicionamento** e apresentação dos produtos no mercado com ganhos em termos de qualidade e satisfação do consumidor;
- **Introdução do Bissap e da Moringa**, espécies antes desconhecidas. Quanto ao Bissap os beneficiários mencionaram o cultivo de pequenas áreas (aoredor de 50 m<sup>2</sup>) que proporcionaram um bom rendimento na produção de sumos bem como a utilização das folhas como legumes e saladas. Demonstraram o interesse em continuar com o cultivo como cultura de rendimento e a sua comercialização.

## D. TRANSFORMACAO AGRO-ALIMENTAR

- **Técnicas do fabrico do queijo tradicional** - Principalmente no concernerente a higienização no processo de produção e apresentação do produto no mercado. Uma colaboração estreita com a fábrica de queijo de Bolona criou mais alternativas aos criadores quanto a colocação do leite excedentário. A melhoria da produção e produtividade foram importantes para o fornecimento da matéria-prima e conseqüente viabilização da fábrica.
- **Secagem e Tratamento de Ervas Utilizadas na Confecção de Chás e de Valor Medicinal** Muitas dessas ervas existem nos Planaltos e nas zonas de regadio, e a sua introdução no circuito comercial contribuiu para algum aumento do rendimento de algumas famílias. O Projecto não possui dados para estabelecer qual é a porcentagem desta renda adicional em relação com o rendimento total.
- **Técnicas de Secagem Solar ou Transformação de Frutas** – Essas técnicas produziram um certo entusiasmo, porque em épocas de muita produção, parte das frutas se deteriorava por falta de conhecimentos na área de conservação e transformação. Os grupos de zonas de regadio secaram principalmente banana, manga e maçã, e em quantidade menor papaia, marmelo e goiaba. Outros grupos transformaram frutas pela confecção de doces (banana, manga, papaia, goiaba, macã, marmelo...) e de sumos concentrados (limão)
- **Aproveitamento comercial de outros produtos existentes localmente** – Como a pimenta rosa, existentes em abundância nos Planaltos Norte e Leste, com valor em termos de condimentos mas desconhecido pelas populações.

Como **pontos fracos** do Projecto na vertente de conservação e transformação, os beneficiários mencionaram a **falta de embalagens** e a **percepção de atrasos nos pagamentos** dos produtos fornecidos ao DCM. O processo foi o seguinte : os produtos eram enviados para o DCM tentar comercializá-los (O DCM não comprava aos produtores para depois vender). Os pagamentos foram feitos conforme o ritmo das vendas, que eram insuficiente em relação com os volumes produzidos, o que levou à criação de um stock importante. **Faltou** claramente **uma boa comunicação** para informar aos produtores do ritmo e das perspectivas de venda dos seus produtos.

Por outro lado, dizem que as formações e experimentações deviam ter sido **mais direccionadas para as zonas com mais potencialidades em matéria-prima. O que é aplicável para a produção frutícola é também para outros domínios:** no Grafe da Ribeira da Cruz, os participantes solicitaram formações específicas nas técnicas de conservação e transformação de produtos hortícolas.

Por outro lado, observou-se que através do Projecto e das actividades de transformação alimentar, as comunidades contempladas ganharam **uma maior visibilidade** principalmente pela participação colectiva nas feiras.

## **C/ Que viabilidade para os GRAFES ?**

Os GRAFES foram estruturas organizadas nas comunidades para o programa de formação. Formalmente, deveriam deixar de existir enquanto orgânica do programa aquando da conclusão do plano de formação. Mesmo que a viabilidade dos GRAFES não constitua um objectivo do Programa, pensa-se que **é importante na consolidação dos outros dispositivos**.

Os GRAFES repousam no engajamento benévolo de pessoas que beneficiaram dos impactos directos do Projecto. Das relações de amizade, emergiram líderes que tomaram consciência que era possível melhorar as condições de vida na sua comunidade.

Todavia, os líderes constataram a dificuldade de estimular os outros membros do grupo e o peso dessa nova tarefa. Na generalidade, os líderes entrevistados apontaram um crónico défice de participação. Vários deles disseram que as *“pessoas aparecerem nas reuniões somente quando têm conhecimento que vão estar presentes pessoas estranhas”*, o que deixa transparecer a mentalidade de que as pessoas estranhas trazem sempre qualquer novidade e algo que os possa beneficiar. Outros enfatizaram a mentalidade individualista da população, traduzida no seguinte desabafo de uma participante da Ribeira da Cruz: *“ As pessoas são muito individualistas, só aparecem quando sentem necessidade; pensam muito pequeno”*.

**A tarefa do líder repousa nos seus próprios ombros** - Parece-nos que somente os GRAFES dispendo de líderes muito motivados ou de uma atmosfera de trabalho colaborativa tem as chances de continuar a funcionar.

Das entrevistas com os animadores e os técnicos coordenadores do projecto e dos encontros com as comunidades, ficou-nos a seguinte impressão sobre os 19 GRAFES, hoje em funcionamento:

- 6 têm boas chances de desaparecer até fim de 2010: Martiene, Chã de Norte, Alto Mira III, Casa de Meio, Pascoal Alves, Dominguinhas
- 8 têm boas chances de perdurar até 2010: Agua das caldeiras, R. Dos Bodes, R. Fria, Cirio/Cural das Vacas, Lagoa de R. Das Patas, Chã Branquinho, Jorge Luis, Alto Mira II
- 5 têm muito boas chances de perdurar até 2010 e posteriormente: Compainha, Lagoa do Planalto Leste, Norte, Catano, R. Da Cruz.

Portanto, conclui-se que um terço dos GRAFES poderão desaparecer em 10 meses. Dois terços têm as chances de continuar a funcionar para além desse período, apesar de alguns deles mostrarem sinais de fragilidades.

Pensa-se que algum apoio do projecto no mínimo até fins de 2010 permitiria não somente de reforçar esta situação, mas igualmente contribuiria para a passagem dos 6 GRAFES fragilizados para a categoria superior: Ribeira dos Bodes, Ribeira Fria, Cirio/Cural das Vacas, Cha de Norte, Jorge Luis, Martiene. Um apoio direccionado durante alguns meses suplementares permitiria aumentar em mais de 30% os impactos do Projecto sobre os grupos comunitários.

Pareceu-nos claramente que o dinamismo da rede A-GRAFE, onde os líderes encontram alguma forma de encorajamento, de reconforto e de conselhos práticos para vencer as dificuldades que encontram, terá um papel importante na viabilização dos GRAFES.

Do mesmo modo, a existência de uma rede activa de comercialização dos produtos e de fornecimento de factores de produção (PARES), susceptível de proporcionar benefícios tangíveis aos membros dos GRAFES, será um elemento forte da sua viabilidade..

**Todos esses elementos estão ligados e uma fraqueza acentuada de um ou outro pode no estado actual pôr em causa o conjunto do edifício, a curto e médio prazo.**

## 2. A rede de Líderes Técnicos

A rede de Líderes Técnicos foi criada com o objectivo de criar uma certa dinâmica de perenização das intervenções junto das comunidades após o término do Projecto. Os Líderes Técnicos foram escolhidos no seio dos Grafes de entre os formandos pelos próprios membros dos GRAFES que mais se destacaram em termos de assiduidade, aproveitamento e defesa dos interesses da sua comunidade, interesse e boa vontade para experimentar, capacidade de análise e liderança local. Foram escolhidos em média dois elementos por cada especialidade (agricultura, pecuária e transformação agro-alimentar).

Como disse um Líder Técnico de Lagoa do Planalto Leste, *“temos tido um papel de auscultar as preocupações da comunidade, tentar soluções in loco e principalmente servir de porta-voz perante entidades como as Câmaras Municipais, CRP e Ministério da Agricultura e Ambiente, desempenhando as funções de verdadeiros embaixadores da sua comunidade”*.

Deram exemplos de intervenções no domínio de combate à pragas (gafanhotos), falta de factores de produção (sementes para as culturas de sequeiro), doenças nos animais, comercialização de produtos agro-pecuários em épocas de produção excedentária etc.

Acreditam na necessidade de continuidade dos encontros mensais de líderes técnicos mesmo que o Projecto termine mas sem contudo terem uma ideia de como suportar os custos da logística.

**Proseguir ao suporte à animação da rede de Líderes Técnicos**, pareceu-nos importante na consolidação dos ganhos em termos técnicos e da solidariedade comunitária.

A avaliação do desempenho da rede dos Líderes Técnicos pelas comunidades nem sempre foi classificada de boa pelos participantes, nalguns casos apelidando-os de muito passivos, sem muito dinamismo e pouco pertinentes nas suas intervenções, tornando-se eventualmente **necessário algum trabalho de animação, sensibilização e mesmo alguma formação na área de liderança**.

Os resultados de uma auto-avaliação solicitada a 6 dos 7 GRAFES entrevistados falam por si: **A rede dos Líderes Técnicos obteve o pior resultado** dos itens avaliados:

GRAFE	Norte	R.da Cruz	Catano	Altomira 3	Jorge Luis	Cirio	<b>MEDIA</b>
Nota	3,5/5	3/5	2,5/5	2/5	2/5	3/5	<b>2,7/5</b>

Com uma média de 2,7/5 e com pontuações homogéneas de uma comunidade a outra, os beneficiários quiseram emitir **algumas críticas** em relação a rede dos LT, concernente.

- À selecção dos Líderes Técnicos : *“falta espirito de liderança”, “falta líderes de verdade, não têm perfil, “não se faz uma avaliação das capacidades dos LT”*;

- A organização dos encontros : *“as reuniões não são regulares”, “não sabemos quando vai ser a próxima reunião”, “houve poucos encontros”*;

- A participação aos encontros : *“os líderes não aparecem”, “os líderes têm muito atraso”*;

- O conteúdo dos encontros : *“falta troca de informações.”*

- O seguimento dos encontros : *“houve pouco seguimento das cartas enviadas ao Ministério”*.

No aspecto positivo, sobressaem espontaneamente o facto de ser **um espaço de troca de informações e um espaço onde se tomam as decisões**. Apreciou-se igualmente o facto dos beneficiários se endereçarem para eles mesmo as suas críticas e não somente ao projecto. **Sentem-se que é um problema deles** e que deviam ter soluções para os problemas que lhes dizem respeito. Ao mesmo tempo **não se sentem ainda totalmente capazes de os resolver**. Eis as razões para a necessidade de **mais formações complementares**.

Esse sentimento é partilhado por um animador, alegando que se o Projecto terminar de uma forma abrupta no mês de Março, a eficiência desses mecanismos de sustentabilidade criados serão em parte posta em causa. Um outro participante fez o seguinte desabafo sobre o desempenho geral do Projecto : *“Se houver continuidade das intervenções, se não houver total abandono, trará no futuro muitos benefícios para a comunidade”*, deixando claro a necessidade de se **continuar com alguma intervenção** na fase pós-projecto para garantir a sustentabilidade desses mecanismos.

O Projecto contribuiu para o surgimento de lideranças locais no seio dos GRAFES que a serem capitalizadas por outras entidades, nomeadamente Câmaras Municipais, Ministério da Agricultura e Conselho Regional de Parceiros (CRP) poderão **contribuir para uma maior eficiência das intervenções públicas nessas localidades**.

### 3. A Associação dos GRAFES : A-GRAFE

Um outro mecanismo criado informalmente mas em vias de formalização é Associação dos GRAFES, essencialmente para garantir a continuidade da dinâmica do relacionamento inter-comunitário para a troca de informações no aspecto técnico mas também no sentido de se encontrar conjuntamente soluções para os problemas que os afectam e de âmbito sócio-económico. A decisão da formação da A-GRAFE surgiu da iniciativa dos representantes dos GRAFES e deverá ser constituída por cada GRAFE, de 3 Líderes Técnicos e um representante. Encontra-se na fase de organização de uma assembleia constituinte para a aprovação dos Estatutos e os seus Órgãos Constitutivos para depois se proceder à legalização (foi realizada depois da avaliação aos 16/01/10)

A auto-avaliação de 6 GRAFES sobre a A-GRAFE deu **resultados muito encorajadores** com uma pontuação muito elevada (4,5/5) e muito homogénea de uma comunidade à outra :

GRAFE	Norte	R.da Cruz	Catano	Altomira 3	Jorge Luis	Cirio	<b>MEDIA</b>
Nota	5/5	4/5	5/5	3,5/5	4/5	3/5	<b>4,1/5</b>

Estes resultados traduzem **a expectativa forte** que existe ao nível do terreno em relação a AGRAFE.

Durante os encontros com os beneficiários, todos pronunciaram a favor da sua criação e legalização. Alguns participantes, desabafaram o facto de existir uma certa falta de comunicação a respeito e dizem que **falta alguma dinâmica para a sua consolidação** tendo em conta os ganhos que tal iniciativa poderá trazer visando a continuidade das intervenções no pós-término do Projecto e os benefícios para as comunidades rurais. Um participante diz que se deve procurar consolidar os GRAFES para terem um papel importante na A-GRAFE.

Sobre as perspectivas futuras da A-GRAFE tanto os técnicos do Projecto como os animadores são da opinião que se deve reforçar nos próximos meses do Projecto uma certa animação para o reforço e continuidade de uma certa dinâmica inter-comunitária e que essa associação dos GRAFES, desde que bem trabalhada nos próximos meses, continuará garantindo essa mesma dinâmica.

**Um participante** no GRAFE do Norte, Chã de Feijoaal acrescenta o seguinte em relação à criação dessa associação: *"Esperamos a sua consolidação como forma de conjuntamente continuarmos com as intervenções de interesse comum para as comunidades rurais do Porto Novo, introduzidas pelo Projecto e eventualmente a sua extensão à toda a Ilha".*

Em Catano, um beneficiário, confrontado com o término do Projecto desabafa com a seguinte afirmação: *"Se estivermos vivos, vamos continuar com as actividades "* o que denota uma certa vontade e a necessidade por parte das comunidades-alvo para a continuidade das acções do Projecto.

Um dos animadores sustenta que **a A-GRAFE pode ser um elemento de sustentabilidade dos GRAFES** e que os poderá *"dar vida"*.

#### **O trabalho até fim de Março será insuficiente para garantir uma autonomia da A-GRAFE.**

Assim recomenda-se à associação A-GRAFE:

- De **se legalizar** o mais rapidamente possível e formar o seu gabinete (presidente, vice-presidente, tesoureiro...);
- Pedir um apoio para **capacitar** seus líderes e seus membros interessados no desenvolvimento pessoal (liderança, animação de reuniões, planeamento, montagem e implantação de projectos...)
- **Comunicar** a todos seus membros sobre seu papel, sua missão e seu modo de funcionamento;
- Estabelecer um plano de trabalho e de **acções para 2010**;
- Elaborar um **plano de financiamento**;
- **Auto-avaliar-se** regularmente sobre o seu funcionamento (através de grelhas de auto-avaliação);
- **Contactar novamente os financiadores** potenciais: Câmara Municipal de Porto Novo, Câmara de Comércio do Barlavento, Ministério de Agricultura, CRP;
- **Integrar-se em algumas redes** como por exemplo o **CRP**. Com isso a A-GRAFE ganharia mais visibilidade e ampliaria as suas possibilidades de aceder aos fundos. No caso do CRP, trate-se dos fundos do Programa de Luta Contra a Pobreza (PNLP) através do Programa de Luta contra a Pobreza no Meio Rural (PLPR). Os projectos-tipo do Atelier de Transformação poderão ser apresentados ao CRP para possível financiamento. Notou-se que as actividades de transformação são muito importantes para a consolidação dos GRAFES.

#### 4. A Pré-Cooperativa Produtores Associados em Rede de Economia Solidária - PARES

##### A/ O DCM

A experiência do Departamento de Comercialização e Marketing (DCM) de 2007 à 2009 pareceu-nos **muito útil**, permitindo à cooperativa nascente PARES **evitar os mesmos erros**.

A auto-avaliação do DCM pelos 6 GRAFES questionados deu resultados muito díspares de uma comunidade à outra :

GRAFE	Norte	R.da Cruz	Catano	Altomira 3	Jorge Luis	Cirio	<b>MEDIA</b>
Nota	2,5/5	3/5	3,5/5	4/5	4/5	4/5	<b>3,5/5</b>

Alguns estão satisfeitos pelos serviços oferecidos em matéria de comercialização e dos impactos (financeiros, abertura de espírito, visibilidade externa da comunidade, realização de actividades colectivamente ...) e outros sublinharam as fraquezas. Globalmente, **as dificuldades estão ligadas aos grupos de transformação agro-alimentar** enquanto que os outros grupos estão satisfeitos pelas prestações em relação ao fornecimento de factores de produção agrícola, de participação nas feiras etc.

De uma maneira geral, **o DCM touxe benefícios, mas insuficientes em relação às expectativas** que suscitaram no seio das comunidades.

De entre os maiores problemas que afectaram o bom desempenho do DCM, observou-se:

- **Falta de comunicação** entre o DCM e os produtores e à vários níveis: regras iniciais pouco claras (sobre as funções, responsabilidades do DCM, causando, na sequência, problemas ao ATELIER MAR), falta de informações sobre escoamento dos produtos, informações sobre as datas dos pagamentos, sobre o volume das embalagens a ser fornecido etc.
- Relacionamento difícil entre o escritório do **DCM em Mindelo e o do Porto Novo**.
- **Problemas de organização e de logística**: Fornecimento de barquetes foi visivelmente deficiente, provocando perdas de produtos; "os processos eram morosos" (GRAFE de Cirio).
- **Falta de valorização dos dados do DCM** : Em 100 beneficiários, somente 2 disseram que ganharam dinheiro e quanto. Tendo em conta a tradição local (não se mede, não se conta) teria sido necessário ministrar formações em gestão de nível básico a partir de exemplos reais de produção e de venda dos produtos transformados.
- Compra da matéria-prima a ser transformada em outras regiões. As formações/experimentações deveriam ser ainda mais **adequadas às potencialidades de cada zona de produção**.
- **Inadecuação por vezes dos produtos com os mercados-alvo** : preço, quantidade, tipo de produtos, qualidade. Em Mindelo ou em Santo Antao, certos produtos apareciam no mercado com um preço ao consumidor muito elevado. Houve lançamento no mercado de certos produtos sem a devida qualidade (produtos que se deterioravam rapidamente por insectos, principal dificuldade com fruta seca). Também houve excesso de produção de certos produtos transformados, não acompanhando as demandas do mercado;
- **Dificuldade em adaptar os produtos às demandas dos clientes** e organizar a produção em função dos mercados. Isso foi tentado mas não foi sempre possível devido a certos constrangimentos. Por exemplo, a produção de matos de chá em saquinhos individuais para hotéis não foi possível devido a impossibilidade pelo projecto de encontrar no mercado o material de infusão.

O escoamento foi insuficiente em relação com a produção : foram vendidas cerca de 50-60% das produções de matos de chá e frutas secas, 70-80% de pimenta rosa e 100% do concentrado de limão. **O escoamento foi ainda insuficiente para ter um impacto forte sobre os rendimentos de muitos produtores** (apesar de bons rendimentos para alguns).

Por outro lado, houve também **impactos positivos**, destacando-se:

- Maiores dinâmicas na comercialização de produtos agro-pecuários oriundos das comunidades mas também na aquisição de factores de produção;
- Na participação dos GRAFES nas feiras com destaque à feira mensal de Lajedos, proporcionando maior visibilidade às comunidades rurais;
- Abertura do leque de clientes dos produtos agro-pecuários, especialmente aos novos produtos provenientes das actividades de transformação agro-alimentar.

Temos de sublinhar que a comercialização de todos os novos produtos foi sistemática, com actividades de marketing / promoção / design específico da parte do DCM. Também o trabalho de preparação do terreno feito pelo DCM em termos de contactos, de promoção e de difusão da imagem dos produtos, faz com que a PARES pode iniciar já com um terreno propício.

## **B/ PARES**

A iniciativa da criação da cooperativa PARES surgiu em Junho de 2009 como forma de dar resposta, de uma forma mais consistente, aos problemas de abastecimento em factores de produção e comercialização dos produtos agro-pecuários e dar continuidade, com maior eficiência, das actividades do Departamento de Comercialização e Marketing.

Nos encontros realizados, os beneficiários **pronunciaram favoravelmente** a iniciativa da criação da Cooperativa PARES, demonstrando no entanto algum desconhecimento sobre o desenrolar do processo da sua formação por falta de alguma comunicação.

Uma participante num dos encontros disse esperar contudo o "*amadurecimento da cooperativa PARES para dar os seus frutos*" no domínio de fornecimento de factores a preços mais reduzidos e da comercialização a bom preço dos produtos agro-pecuários. No Planalto Leste, dizem que essa entidade, se consolidada, terá uma função importante para a zona no escoamento de produtos típicos dessa região como seja os produtos da actividade pecuária mas também o milho e feijões em anos de produção excedentária.

O processo da formação da pré-cooperativa PARES **deve ser contudo dinamizado** para que os estatutos sejam aprovados, corpos directivos eleitos e outras formalidades como registo de firma e a escritura aconteça antes do término do Projecto. Entretanto nesta fase de pré-cooperativa, algumas iniciativas devem ser dinamizadas, no sentido de se consolidar os ganhos obtidos pelo DCM.

Observamos um défice de análise e de prospectiva que pode ainda freinar o lançamento e o desenvolvimento da PARES e limitar a sua capacidade de inovação.

Observou-se que **apesar do centro não estar concluído, as prestações de serviços aos produtores foram realizadas:**

- Abastecimento em insumos para as actividades agropecuárias (sêmea, tambores, sementes,...)
- Abastecimento em insumos para as actividades de transformação (barquetas, rótulos, bolsas, frascos, garafas...)
- Disponibilização de pequenos equipamentos (motocultivador, máquinas para encher garrafas, painéis para desinfeção...)
- Pré-financiamento de estantes de matos de chá para secagem etc
- Pré-financiamento da matéria-prima (produção de xarope de limão, bananas para secagem...).

A criação da cooperativa PARES **vai de encontro ao programa da Câmara do Comércio** de estimular o surgimento das Centrais de Compra ou Centrais de Desenvolvimento de Negócios. Isso pode criar uma economia de escala com impactos na formação dos preços finais e ganhos para o consumidor. Entretanto, dada a carga ideológica que o cooperativismo tem em Santo Antão, a Câmara do Comércio é mais favorável para o conceito de sociedade.

O objectivo bem estabelecido desde o início do ATELIER MAR é o de **autonomizar a cooperativa PARES**. Aprecia-se positivamente esse objectivo que garantirá uma verdadeira viabilidade a longo termo. A curto prazo, recomenda-se um forte acompanhamento do processo de lançamento de PARES e seus futuros membros.

## C/ Recomendações para a sustentabilidade

De entre as **recomendações** para a consolidação da cooperativa PARES, destacam-se:

- **Acelerar o processo** da sua criação e legalização (prevista para fim de Janeiro 2010, a Assembleia Geral constitutiva foi realizada aos 30/01/10 depois da avaliação);
- Instalar um melhor sistema de comunicação entre PARES e as comunidades. De imediato, informar à todos os membros sobre a cooperativa PARES, sua missão e seu papel, seu funcionamento, as etapas seguintes etc. Ficou-se surpreendido ao constatar que PARES só era conhecido por metade dos participantes de certos GRAFES apesar do Projecto ter apresentado a PARES durante vários encontros com líderes técnicos, representantes dos produtores e na reunião mensal da A-GRAFE. O problema da difusão da informação nas zonas de intervenção é real.
- **Reforçar as capacidades de gestão e de desenvolvimento comercial** da cooperativa: PARES precisa de **um gestor com experiência**, pelo menos durante o seu primeiro ano de lançamento. As expectativas das comunidades, são tais que a escolha de um gestor jovem deve ser reforçado com o apoio de uma pessoa com experiência, pelo menos até fins de 2010.
- **Transferir** toda a experiência positiva e negativa do DCM para o gestor. O que implica também **capitalizar** a experiência passada e presente.
- **Capacitar** os líderes dos GRAFES sobre **o lançamento e o funcionamento de uma cooperativa, como sobre o desenvolvimento de micro-empresas.**
- **Elaborar e implementar uma estratégia de marketing e venda** dos produtos agropecuários de Santo Antão. Estabelecer um plano de promoção e alargamento da rede de clientes visando promover os produtos que parecem mais adequados aos mercados de tal ou tal ilha. O programa de produção nas zonas dependerá do plano de vendas.
- **Encetar contactos** com o Ministério da Agricultura, visando uma futura colaboração com o Centro de Tratamento e Embalagem do Porto Novo, financiado pelo MCA, para o levantamento do embargo imposto aos produtos agrícolas da Ilha.
- **Terminar a primeira fase da construção** do Centro de Comercialização de Produtos Agropecuários e Apoio à Micro-empresas, para que a cooperativa PARES fique aí instalada e tornar-se num verdadeiro centro de experimentações e inovações.
- Instalar em seguida um controlo de qualidade e seguimento rigoroso do retorno dos produtos vendidos. O objectivo é fazer com que **os produtos da cooperativa se tornam uma referência** no seio de turistas, empresas e classe média etc.

Em matéria de estratégia comercial, recomenda-se a realização de estudos de mercado mais detalhados, segmentados por tipo de produtos e de mercado, em complemento aos já existentes.

Das nossas entrevistas, pareceu-nos que os produtos deveriam ser especializados em função do mercado alvo, por exemplo :

- Doces e sucos: Ilhas de São Vicente, Sal, Santiago;
- Frutas secas e licores : Ilhas de Sal, Santiago, Boa Vista;
- Pimenta Rosa : Ilhas de Sal, Boa Vista, Santiago;
- Matos de chá : Ilhas do Sal, Santiago;

Primeiras consequências dessas decisões : **investir na realização de missões de prospecção comercial nas Ilhas vizinhas**, com firmação de relações de parceria com distribuidores importantes dessas Ilhas e definir os volumes mínimos de produção a atingir.

Em matéria de fixação de preços, recomenda-se uma certa harmonização das margens e da economia de escala para limitar o impacto nos custos fixos de produção. Apresenta-se um exemplo de decomposição do preço de venda muito diferentes em 2 produtos :

Produto	Preço ao produtor	Preço com insumos	Margem DCM	Preço a grosso	Margem distribuidor	Preço público
Mato de chá	100	120 (bolsa, rotulo)	11%	135	10%	150
Doce	98	110	31%	160	11%	180

Notamos que o preço do mote chá do DCM foi alterado com a PARES, sendo agora 70 o preço ao produtor, 115 o preço a grosso e 22% a margem da PARES. Os produtores aceitaram reduzir o seu preço de venda, com o objectivo da PARES diminuir o seu preço de venda a grosso (e aumentar a sua margem).

Com sua margem muito elevada, e uma demanda do mercado importante “o doce aguentava os outros produtos” (ex coordenadora do DCM). Os produtores não responderiam à forte demanda do mercado.

Recomenda-se à PARES a hierarquização das intervenções e privilegiar num primeiro tempo os produtos com forte margem e volume importante, afim de maximizar as receitas na fase de lançamento. PARES poderá de seguida melhor se ocupar das comunidades que só podem produzir com margens reduzidas e volumes diminutos.

Recomenda-se igualmente à PARES de se criar condições no futuro próximo para :

- Fazer uma **vigilância económica e tecnológica** dos produtos agro-alimentares ao nível regional e mundial (fazer o seguimento das inovações e tendências do Salão Internacional Agro-alimentar – SIAL).
- Realizar regularmente **testes de novos produtos** junto dos consumidores;
- Trabalhar para a obtenção de **uma certificação** dos produtos (BIO ou produtos da terra)

Pensa-se que a cooperativa PARES e o Centro de Comercialização terão **um papel fundamental na capitalização dos ganhos do Projecto** pela:

- Ampliação da comercialização de produtos alimentares oriundos das comunidades isoladas;
- Promoção de uma outra imagem de Santo Antão;
- Consolidação da produção das comunidades rurais através do abastecimento em factores;
- Promoção do empreendedorismo no sector agro-pecuário;
- Promoção de acções de formação em gestão, contabilidade, marketing e comercialização;
- Promoção do conceito de economia solidária ou fileira justa que vão de encontro às expectativas do Atelier Mar e do CRP.



Uma amostra de produtos oriundos das zonas de intervenção com design específico do Projecto, numa loja típica de Santo Antão.

# CAPITULO 4 : COOPERATIVISMO

## 1. Contexto

Em termos históricos o movimento cooperativista teve o seu início em 1975, no ano da independência de Cabo Verde, movido pela necessidade de abastecer as populações, principalmente das zonas rurais em géneros de primeira necessidade, mormente numa situação em que o Estado detinha o monopólio da importação através da Empresa Pública de Abastecimentos (EMPA).

Pelo facto, surgiram na segunda metade da década de 70 as primeiras cooperativas de consumo nos Concelhos do Paúl, Porto Novo e Ribeira Grande, incentivados e apoiados pelo Instituto Nacional das Cooperativas (INC), criado em 1977, facilitado por outro lado pelo acordo com a EMPA para a facilitação da compra a grosso.

Entretanto o movimento cooperativista ganhou mais espaço e visibilidade com a criação em 1977 da União das Cooperativas de Santo Antão (UNICOOP-SA), constituída na data por 22 cooperativas de consumo da Ilha e posterior entrada na Federação das Uniões de Cooperativas de Cabo Verde (FENACOO) que veio a funcionar como importador grossista e Central de Compras para as cooperativas de Cabo Verde, com maior incidência nas Ilha de Santo Antão, Santiago, Fogo e Maio.

As mudanças políticas operadas em 1991 e a extinção do INC em 1992, introduziram alterações profundas no sistema económico e empresarial e outra visão na maneira de ver o cooperativismo. Essas mudanças ditaram o desaparecimento da grande maioria das cooperativas de consumo da Ilha de Santo Antão. As únicas cooperativas que sobreviveram foram a da Cidade do Porto Novo, Chã de Pedras do Vale de Chã de Pedras (funcionando deficientemente) e a de Lagoa do Planalto Leste, que dão consistência e razão de ser à UNICOOP-SA. Recentemente surgiu a Cooperativa de Chã de Feijal do Planalto Norte mas que ainda não se encontra filiada na UNICOOP.

Contudo, as mudanças de políticas em relação ao cooperativismo não constituíram razões suficientes para o quase total desaparecimento das cooperativas de consumo na Ilha na medida em que pelo menos 3 sobreviveram, pesando contudo, outras razões : indisciplina na gestão como incumprimento dos estatutos, deficiente funcionamento dos órgãos sociais, recusa por parte dos sócios na liquidação de dívidas pelo fornecimento de mercadorias, ausência de balanços, proliferação de lojas por vezes pertencentes aos próprios sócios, etc.

Não aparecem tantas iniciativas micro-empresariais de alto nível na Ilha de Santo Antão (e talvez em Cabo Verde). O cooperativismo representa uma solução interessante, desde que seja profissionalizado.

Para os beneficiários do Projecto, ao cooperativismo não se coloca nenhum problema, pelo contrário: *“A cooperativa dá mais coragem para trabalhar”, “vamos poder fazer as coisas juntos”*. Ficou-se surpreendido ao ouvir frequentemente os beneficiários responder a pergunta quanto as aspirações do futuro, apresentando de forma colectiva a seguinte aspiração : um atelier de transformação, um armazem, um lugar para se reunirem etc. O terreno pareceu-nos fértil para a emergência de cooperativas ao serviço do programa.

## 2. Factores de sucesso

Reportando à questão da viabilidade do cooperativismo em Santo Antão, pode-se apresentar o exemplo da Cooperativa de consumo de Chã de Feijal do Norte que apesar de recente tem desempenhado um papel importante no fornecimento de géneros de primeira necessidade e de factores de produção com destaque para rações animal e sêmea, iniciativa incentivada pelo Projecto, visando a resolução das graves carências por que passava a população local em 2006/2007.

O gerente da Cooperativa da cooperativa de Lagoa, resume da seguinte forma a sua impressão sobre o cooperativismo na Ilha: *“Por experiência própria, acredita no cooperativismo apesar do desempenho menos positivo dos últimos anos que o sector enfrentou na Ilha. A experiência de Lagoa tem sido positiva em vários domínios como seja no fornecimento de produtos de primeira necessidade a preços aceitáveis mas em contribuições sociais para a comunidade como sejam no investimento em Infra-estruturas sociais, contribuição para o funeral de membros, apoio escolar e nalguns casos na assistência médica e medicamentosa. Aponta como principais causas para a falha do cooperativismo na Ilha a partidarização, défice de participação da comunidade, incumprimento dos estatutos, défice de discussão dos problemas colectivamente em Assembleia-geral, falta de prestação de contas por parte dos órgãos eleitos etc.”*

Os principais **factores de sucesso** das cooperativas são geralmente similares : **uma forte necessidade colectiva, um contexto favorável, bons parceiros, uma forte liderança, um saber fazer político e gerencial bem assim muito profissionalismo.**

O caso da cooperativa de consumo do Norte, criada através do Projecto, é um bom exemplo :

- Dificuldades por que passava a população local, situação que a agregou a volta da iniciativa cooperativista como única tábua de salvação para a resolução dos seus problemas;
- Perda de animais por rotura do stock de milho e dificuldades na aquisição da sêmea;
- Boa colaboração da ACD local na cedência do espaço para a instalação;
- Apoio do Atelier Mar com um empréstimo de cerca de 10 000 euros para o arranque que pensam poder amortizar no início de 2010 (ou seja depois de menos de 2 anos);
- Requisitos favoráveis ao cooperativismo como seriedade dos órgãos sociais, especialmente do Presidente, espírito voluntarista e de participação, cumprimento dos estatutos e realização de balanços frequentes.

Nota-se uma vontade por parte da jovem cooperativa do Norte para a expansão das actividades com a preparação de novos projectos: um pomar frutícola, uma padaria etc.

Mas também podia-se apontar o caso da cooperativa consumo de Lagoa do Planalto Leste por coincidência situada numa zona, como no Planalto Norte, onde as populações vivem essencialmente da pecuária, resistiu desde à década de 90 às agruras por que tem passado o cooperativismo na Ilha e também tem desempenhado um papel de extrema importância ao nível social e económico para a população local.

#### **A nível internacional, o sucesso das cooperativas agrícolas e agro-alimentares é inegável.**

O segundo produtor açucareiro europeu é o grupo agro-cooperativo TEREOS, onde se encontram filiados 12.000 agricultores franceses através de uma união de cooperativas. Representam 920.000 ha de área agrícola e 3,5 biliões de euros em volume de negócios.

No meio insular, na Ilha de Reunião, o primeiro operador agro-alimentar é a “Union Réunionnaise des Coopératives de Production Agricole (URCOOPA)”. Nascido há 28 anos da vontade de 4 cooperativas agrícolas de acompanhar o crescimento da pecuária, realiza 240 milhões de euros em volume de negócios através de 4 áreas de actividades : a nutrição animal, a fileira avícola, as bebidas e os lacticínios. Essas ilustrações pretendem demonstrar em parte, o grande número de exemplos de sucesso do cooperativismo na Europa, em África, Índia, América Latina etc.

O conceito do cooperativismo possui ainda **uma certa carga ideológica negativa que precisa ser desfeito pelo surgimento de iniciativas empresariais** do sector, economicamente viáveis e susceptível de contribuir para o desenvolvimento da Ilha e demonstrar para a sociedade a sua viabilidade como forma de actividade empresarial. O modelo cooperativista pareceu-nos no terreno estar numa tendência de reabilitação.

É evidente que por razões históricas mas essencialmente de mentalidade das populações da Ilha, o cooperativismo tem as maiores possibilidades de sucesso na área de serviços, sendo de se destacar a comercialização de factores de produção agro-pecuária e dos produtos agrícolas e da pecuária bem assim os provenientes da transformação agro-pecuária.

# CAPITULO 5 : IMPACTO SOBRE AS POLITICAS PUBLICAS

## 1. Observações gerais

Os impactos positivos do Projecto, ao nível das populações alvo, dos sistemas produtivos e das organizações quer formais ou informais envolvidas na implementação do Projecto, pela metodologia inovativa de abordagem e pelos resultados alcançados, poderão **induzir a reflexões**, se as abordagens tradicionalmente utilizadas **na implementação de determinadas políticas públicas** são as mais correctas ou se eventualmente outras formas poderão ser consideradas.

Contudo, os maiores ganhos poderão advir de uma mudança em termos comportamentais ou sócio-psicológicos por parte das populações alvo mas cujos efeitos aparecerão a médio e longo prazos, caso seja conseguida alguma sustentabilidade dos mecanismos criados.

Apesar do desempenho do Projecto, pela metodologia, pelos resultados e pelos impactos, ter sido avaliado muito positivamente pelas diferentes entidades públicas que lidam com o meio rural do Concelho do Porto Novo, **o esperado envolvimento de muito dessas entidades não foi materializado em termos práticos durante a implementação do Projecto**. Tiveram uma atitude de esperar para ver o que acontece ao invés de uma participação e envolvimento mais proactiva.

De entre as entidades públicas com maior interesse na implementação do Projecto e tidos como beneficiários dos eventuais efeitos positivos proporcionados às comunidades rurais, destacam-se:

## 2. Câmara Municipal do Porto Novo

A Câmara teve sempre uma atitude de muita colaboração como entidade de suporte político para um projecto que desenrolava essencialmente no seu território municipal. Ela participou em muitos eventos organizados pelo Projecto.

A Câmara Municipal destaca o papel que tem tido o Projecto na vertente formação e capacitação dos agricultores e criadores do Concelho e o papel dos GRAFES como entidades ao nível das comunidades que podem constituir-se em mais um interlocutor para a autarquia. Destaca a importância das entidades que estão sendo criadas para garantir sustentabilidade aos resultados alcançados. Sublinha a importância da vertente empresarialidade que deve ser imprimida ao sector agro-pecuário e que deve ser reforçado através da criação da cooperativa PARES e do Centro de Comercialização. Foi enfatizada a importância que o Centro terá no desenvolvimento da vertente comercialização, em estreita colaboração com o Centro de embalagem financiado pelo MCA. A Câmara Municipal defende que o Ministério da Agricultura devia analisar os impactos do Projecto para tirar as lições em termos de metodologia de intervenção nas comunidades rurais, defendendo a realização de um atelier para a apresentação dos resultados.

No concernente à Cooperativa PARES, o Presidente da Câmara defende a sua rápida consolidação, prometendo apoio técnico nesta fase de arranque, dizendo que o gestor deverá ter muita capacidade de liderança.

Conclui-se que a consolidação das entidades criadas pelo Projecto (GRAFES, A-GRAFE, PARES, REDE de Líderes Técnicos) terá influências no relacionamento com as comunidades rurais do Concelho, pelas seguintes evidências:

1. O surgimento de lideranças ao nível das comunidades capazes de serem interlocutores privilegiados, pelo dinamismo, uma outra forma de encarar os problemas socio-económicos das suas localidades e uma postura mais optimista em relação às potencialidades endógenas;
2. As possibilidades de essas mesmas entidades locais contribuirão para uma maior visibilidade das suas comunidades o que já vem acontecendo com a participação dos GRAFES nas feiras da Ilha e da Cidade do Mindelo, promovendo o marketing e a comercialização dos seus produtos;
3. Uma certa diminuição a médio e longo termo da pressão sobre a Câmara Municipal para a resolução dos problemas sócio-económicos das comunidades.

### 3. Ministério do Ambiente, do Desenvolvimento Rural e dos Recursos Marinhos (MADRRM)

A Delegação do MADRRM foi inicialmente considerada como um dos principais parceiros do Projecto, facto que **não se materializou na prática** durante a implementação do Projecto. A equipa do Projecto alega muita solicitação de participação nas actividades de formação/experimentação nas diferentes áreas sem contudo haver interesse por parte do Ministério. O Ministério por sua vez alega a sobrecarga de trabalho no cumprimento dos programas anuais, restando-lhes pouco tempo para uma intervenção mais activa. Contudo, deixam sublinhar alguma intervenção pontual, por exemplo a vinda de alguns técnicos brasileiros que deram formações no sector da pecuária e alguma participação de extensionistas nas sessões de capacitação dos produtores ou de representantes do Ministério na cerimónia de entrega dos diplomas etc.

Em termos de resultados, dizem ter o Projecto contribuído para uma mudança da mentalidade dos agricultores e criadores tendo sido destacadas algumas **soluções técnicas produzidas pelo Projecto, adaptadas e adoptadas pelos beneficiários com sucesso**. Tanto o Delegado do Ministério na Ilha como a Sub-Delegada no Concelho do Porto Novo dizem ter também notado uma certa mudança de atitude da parte dos produtores nas zonas de intervenção do Projecto, com muito **mais capacidade de diálogo e auto-estima**.

A Subdelegação do Porto Novo diz ter havido uma **falta de entrosamento** entre o Projecto e o Ministério e uma certa competição, principalmente ao nível dos extensionistas que pensam que o projecto do Atelier Mar quer se projectar, criando dificuldades no relacionamento entre as duas instituições. Entretanto, ela defende uma certa concertação durante o tempo que resta, visando encontrar mecanismos conjuntos para a salvaguarda dos ganhos que o Projecto trouxe para as comunidades rurais do Porto Novo. O Delegado diz ter havido uma certa **falta de comunicação** devido eventualmente a inexistência de um técnico nacional no Projecto que teria contribuído para um melhor relacionamento interinstitucional ao invés de sómente se procurar produzir resultados.

Se o relacionamento institucional ficou na responsabilidade do Coordenador Geral, as tentativas de comunicação da coordenação técnica no nível local não tiveram sempre resultados positivos. Um exemplo pode ilustrar as dificuldades de relacionamento institucional entre o Projecto e o Ministério à escala local : as correspondências do Projecto e dos GRAFEs para ver a possibilidade do MADRRM apoiar os criadores com matéria prima para produzir bolos nutricionais não suscitaram pouca reacção e nenhum resultado concreto final, apesar de duas cartas enviadas e com os cálculos todos feitos. Da outra parte, houve pedidos de apoio (em materiais como palma forrageira, sementes de pasto) que receberam resposta positiva.

Durante o encontro com o Delegado, o mesmo defendeu o incremento do diálogo visando encontrar soluções para a salvaguarda dos benefícios que o Projecto trouxe para as comunidades rurais, especialmente as do Concelho do Porto Novo.

Pensa-se que as intervenções do Projecto e os impactos em termos de elevação dos conhecimentos técnicos das comunidades rurais no Concelho do Porto Novo **criaram as condições para uma nova postura do Ministério em relação a essas mesmas comunidades**, baseada nos seguintes fundamentos:

1. Uma nova postura das comunidades beneficiárias em termos de mentalidade, auto-estima, capacidade de encontrar soluções para os seus problemas;
2. Entidades locais (GRAFEs, A-GRAFE, Rede de Líderes Técnicos) com capacidades de liderança que poderão ser interlocutores activos para uma concertação de proximidade com os agentes locais do Ministério, nomeadamente os extensionistas rurais;
3. Melhoria dos mecanismos de comercialização de factores de produção e dos produtos agro-pecuários com prováveis impactos socio-económicos das comunidades contempladas e diminuição da pressão sobre os serviços do Ministério

Recomenda-se ao projecto uma reaproximação da Delegação local do Ministério e **formular propostas referentes à transmissão do saber fazer do programa**, especialmente dos resultados das formações/experimentações em Abril de 2010. A Delegação tem os meios, caso haja interesse, de suportar os custos dessa transferência do saber fazer e contribuir para algum suporte financeiro da A-GRAFE nessa fase de consolidação.

#### 4. Conselho Regional de Parceiros

O Conselho Regional de Parceiros (CRP) criado no âmbito do Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza (PNLP), como entidade de concertação e de gestão dos fundos disponibilizados pela Unidade de Coordenação do Programa (UCP) poderá **ter um papel importante nesta fase de desengajamento** do Projecto, pela necessidade de se consolidar os resultados e criar as condições da sua sustentabilidade;

Os ganhos do Projecto no Concelho do Porto Novo, pela metodologia de abordagem utilizada, pelos novos mecanismos criados nas comunidades, são condições inovativas capazes de ter, pelo menos nas comunidades contempladas, efeitos na implementação das políticas públicas do CRP, como entidade de concertação ao nível da Ilha de Santo no âmbito do PNLN:

1. Pelo surgimento de novas entidades ao nível local, como potenciais interlocutores na implementação do Programa Local de Luta contra Pobreza (PLL) como seja a A-GRAFE que desde legalizada, poderá solicitar a entrada no CRP;
2. Ambiente de parceria favorável na implementação de projectos com impactos socio-económicos, como seja a iniciativa de formalização da feira FAMISA na qual os GRAFES vem participando e a materialização do conceito de fileira justa e da economia solidária. A criação e consolidação da cooperativa PARES e a Associação dos GRAFES são **instrumentos que facilitam** à elevação do capital social das comunidades rurais e portanto para a redução da pobreza.

Nós apelamos aos GRAFES, A-GRAFE et PARES a **dirigirem-se pedidos de financiamento ao CRP** para os **projectos de formação** (1.500 CCV de subvenção) ou **aquisição de equipamentos** (até 2.000 CCV). O CRP pode também apoiar na procura de outros financiamentos (apoiou por exemplo na aquisição de um barco com uma ajuda directa de 5.000 CCV e procurou 11 000 CCV junto de outros financiadores).

Recomenda-se ao projecto a **realização de um atelier final de apresentação** dos seus resultados que poderia contribuir para criar um ambiente de concertação inter-institucional, capitalizando as sinergias para a salvaguarda e a extensão dos resultados no terreno. Também recomenda-se a publicação mensal de um **newsletter** que contribuiria para esse objectivo, em caso de prolongamento do Projecto ou da sua reaplicação em outras zonas.

#### 5. Conclusões

Parece-nos indubitavelmente importante ter o acompanhamento político das acções, facilitando os serviços aos mais carentes e a aplicação do princípio da economia solidária. Até hoje observou-se **um aproveitamento político dos resultados do Projecto mas sem uma aplicação prática**. Notou-se ainda uma maior abertura da parte dos operadores turísticos (hoteis, restaurantes...) que dos políticos.

**Portanto, o terreno político parece-nos hoje favorável.** Em cada interlocutor público que foi entrevistado, existe actualmente (mas por quanto tempo?) as possibilidades de reaproximação e de financiamento das acções formuladas pelas comunidades rurais organizadas. Os GRAFES, A-GRAFE, PARES constituem interlocutores possíveis para os poderes públicos e portadores de projectos susceptíveis de serem financiados por fundos actualmente disponíveis (FADOC, CRP, Câmara do Comércio, Câmara Municipal etc.). A Câmara do Comércio, Indústria, Agricultura resume o estado de espírito de vários parceiros públicos entrevistados, da seguinte forma: *“Nós demos conta que é difícil chegar ao agricultor de forma directa. Vamos trabalhar com ONGs, criar uma rede de alianças e apoiar grupos organizados”*.

Eis a razão que defendemos como importante a **proceçussão do suporte do programa nos próximos meses**. O acompanhamento deveria estar concentrado na montagem de projectos de carácter económico, a criação de micro-empresas, animação de grupos, a liderança e outras formações de desenvolvimento pessoal. Essas formações deveriam abranger um maior número possível de líderes de forma a maximizar as possibilidades futuras de desenvolvimento e de novos projectos em benefício das comunidades concernentes.

# CAPITULO 6 : ELEMENTOS REPRODUTÍVEIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS PROJECTOS E RECOMENDAÇÕES

## 1. Aspectos Metodológicos

### Descrição e análise da abordagem

Da leitura dos documentos e das entrevistas realizadas, sobressai que os grandes princípios da intervenção do projecto eram :

- Exigência da implicação e da participação dos beneficiários;
- Utilização e reforço das competências locais;
- Estratégia global de intervenção baseada na conjugação de formações, de seguimento, de acesso a factores de produção, da transformação dos produtos e a sua comercialização;
- Reforço da intervenção da sociedade civil;
- Procura da perenização dos resultados.

O balanço que se faz em relação a esses grandes princípios de intervenção é o seguinte::

- **Implicação e participação dos beneficiários.** O Projecto não procurou implicar sistematicamente os beneficiários em todas as etapas do programa (identificação, realização, seguimento e avaliação). Entretanto, pudemos constatar que o programa esteve conectado com a realidade dos beneficiários e que desenrolou sábiamente em torno dessa realidade.

- **Utilização e reforço das competências locais.** Este princípio de intervenção pareceu-nos ter sido aplicado. Assim, as actividades do programa foram articuladas à volta dos grupos oriundos das comunidades rurais e dos líderes que daí emergiram. Em matéria agrícola e pecuária, o programa partiu das questões existentes localmente para propôr tecnologias facilmente adaptáveis. Em matéria de transformação, o programa concentrou sobre a valorização dos recursos locais.

- **Estratégia global de intervenção baseada na conjugação das formações, das experimentações, do seguimento, do acesso a factores, da transformação dos produtos e da sua comercialização.** Foi a estratégia que foi implementada pelo programa. A formação foi a pedra angular do programa com 12.700 formações/estagiários em três anos. Foi sistematicamente completada pelas experimentações levadas a cabo pelos beneficiários e acompanhamento personalizado pelos animadores. O acesso aos factores foi decisivo para a realização das experimentações, num contexto insular marcado pela ausência de fornecimento regular dessa natureza. A transformação dos produtos e a comercialização foi primeiramente objecto de operações teste em termos de produção e volume de vendas. Em consequência, houve real impacto mas limitado pelo volume concernente.

- **Reforço da sociedade civil.** O programa contribuiu para fazer emergir os líderes comunitários que se encontram capacitados para identificar e elaborar projectos em benefícios da sua comunidade. Os líderes tornaram-se progressivamente interlocutores vis a vis os poderes públicos e das outras organizações da sociedade civil. O processo continua. O Projecto teve igualmente a ambição de influenciar os poderes públicos. Se lhes foi suscitado o seu interesse, não foi evidente que os resultados e a metodologia venham a ser alvo de apropriação por parte desse mesmos poderes públicos. Os expedientes nessa matéria ainda estão em curso e o que se pode recomendar vai ser o seu reforço a curto termo.

- **Perenização.** Até 2009, o programa privilegiou uma abordagem de perenização baseada na mestria do saber ao nível dos agricultores individuais, a constituição das organizações comunitárias locais (GRAFEs, informais), a emergência dos Líderes Técnicos e um dispositivo de comercialização e marketing funcionando de modo empresarial. A partir de 2009, sob o impulso dos líderes saídos das comunidades, o programa pôs em marcha um processo de apoio para a emergência de organizações intercomunitárias (A-GRAFE e pré-cooperativa PARES). Este processo contribuirá enormemente para a perenização, mas não está consolidado.

**Globalmente, existe pois uma forte coerência, sem contudo ser total, entre a abordagem planificada pelo Projecto e a implementada.**

## **Descrição e análise do método de trabalho**

O método de trabalho nos pareceu subordinado aos seguintes pontos:

**- Prioridade à realização de acções de proximidade tendo em vista incitar os agricultores e criadores e agentes da transformação agro-alimentar a experimentar e inovar eles mesmos.**

Trata-se de um princípio de intervenção importante. Foi seguido durante todo o desenrolar do Projecto e produziu muitos frutos. Constituiu um elemento chave para a realização do programa.

**- Vontade de autonomizar os grupos de trabalho e de continuar a trabalhar com os grupos em vez dos indivíduos.** O programa foi bem sucedido na primeira fase do trabalho, ao criar 20 grupos comunitários em vias de se tornarem autónomos. Estes grupos têm hoje a necessidade de um apoio para reforçar as suas chances de sustentabilidade a curto e médio prazo. O programa iniciou, sem consumir ainda a estruturação das organizações nas 20 comunidades. Um apoio institucional e pedagógico é hoje indispensável para ultrapassar essa etapa. Em matéria de micro-empresa, as contribuições empresariais foram insuficientes para permitir a emergência de uma dezena de estruturas viáveis. Estes três aspectos apelam a uma continuidade e reforço de intervenção do Projecto, sob uma forma ainda por determinar.

**- Vontade de difundir a metodologia.** A capitalização é um objectivo a ser reconhecido pelo programa. O programa está globalmente bem documentado: relatórios, inquéritos, fichas técnicas, guias de formação, etc. Existem as ferramentas promocionais pertinentes que carecem de uma difusão mais ampla: filme, desdobráveis, etc. O Projecto não cumpriu ainda as aspirações em matéria de difusão, mas as ONG parceiras parecem ter conseguido isso o que deve ser enaltecido e louvado. Para uma reaplicação do Projecto, convinha evitar três obstáculos: o facto de não se ter medido a situação de arranque dos beneficiários para que se pudesse quantificar os impactos, não comunicar regularmente os resultados técnicos ao longo do projecto, incentivar umas relações mais estreitas com certos parceiros (Ministério da Agricultura, CRP, Câmara do Comércio etc).

## **2. Recomendações**

Nós esperamos que a actual procura de financiamento do ATELIER MAR junto da União Europeia para uma prossecução do programa tenha êxito, visando maximizar os impactos e estender a metodologia para outras zonas necessitadas. No caso contrário, tendo em conta o fim eminente do Projecto, formula-se dois tipos de recomendações, as que devem ser implementadas a curto termo (antes de fim de março de 2010) e aquelas concernentes à um eventual prolongamento do Projecto ou uma reaplicação em uma outra zona. .

### **A/ Recomendações a muito curto prazo**

#### **VALORIZAR MAIS OS RESULTADOS DO PROJECTO / DIFUSÃO**

- Organizar um Atelier de apresentação dos resultados e demonstrações das novas técnicas em Porto Novo antes do fim de março de 2010;
- Elaborar um documento sintético sobre os resultados concretos do Projecto para uma difusão ampla;
- Organizar um encontro com a delegação do Ministério da Agricultura em Fevereiro de 2010 para planear a transferência da metodologia de formação-experimentação em Março/abril (sentiu-se uma abertura da parte do Ministério nesse sentido).

#### **ALARGAR O LEQUE DE NOVOS MERCADOS / COMERCIALIZAÇÃO**

- Contratar uma pessoa experiente para apoiar o Adílio de Janeiro a Março (ou mais se for possível)
- Contratar um ou dois estagiários para aprofundar as pesquisas de mercado para cada linha de produtos (Fevereiro – Março);
- Estabelecer um planeamento das vendas (objectivos mensais) e das acções de marketing para 2010;
- Ampliar os contactos com os grandes negociantes do arquipélago, já contactados (ITOM, Bento Lima etc) ou por contactar (Translogística etc)

## **APOIAR FORTEMENTE A INSTITUCIONALIZAÇÃO / AUTONOMIZAÇÃO**

- Capacitar os líderes da A-GRAFE e de PARES de maneira intensiva: liderança, animação, funcionamento das cooperativas, gestão etc.
- Organizar o gabinete de A-GRAFE (Presidente, Vice-Presidente...)
- Incentivar A-GRAFE e PARES a elaborar projectos rapidamente e pedir o seu financiamento junto CRP, Ministério da Agricultura, Câmara Municipal de Porto Novo, Câmara de Comércio, Indústria e Agricultura. Sentiu-se uma real abertura da parte dos interlocutores, na medida em que as suas prioridades são para apoiar os grupos já constituídos. Mas é preciso agir rapidamente, esta oportunidade, pelo menos em relação ao ano em curso, é limitado no tempo atendendo a que essas organizações estão actualmente na fase de elaboração do programa anual de actividades e orçamento.

## **B/ Principais recomendações para uma reaplicação**

### **1. CONSERVAR E PÔR NA PRÁTICA OS GRANDES PRINCÍPIOS DE INTERVENÇÃO E O MÉTODO DE TRABALHO**

Parece-nos essencial reaplicar o programa, capitalizando os cinco princípios de intervenção e os três elementos chave do método de trabalho mencionados no capítulo 6.1. A justeza da visão do programa e o rigor da sua aplicação nas comunidades deram os seus frutos. O projecto pode todavia ir mais longe no que se refere a implementação dos seus princípios. Parece-nos também interessante elaborar um manual com esses princípios que serviria outras entidades interessadas na sua aplicação.

### **2. MELHORAR O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO PROJECTO**

- Proceder à realização de inquéritos preliminares e fazer seguimento de um conjunto de parcelas testemunhas afim de se quantificar os impactos do programa junto dos beneficiários. Os inquéritos são pertinentes para avaliar por exemplo o rendimento de um cultura. Notamos que no entanto, foi sempre pedido aos experimentadores de fazer a comparação com uma cultura com e a mesma sem a inovação, por exemplo com os biopesticidas. Numa reaplicação do Projecto, a situação de referência no início terá que ser feita de melhor forma.
- Fazer o seguimento regular das despesas por grandes actividades através de uma contabilidade analítica e de referenciais comparativos para se medir a eficiência.
- Desenvolver a esse nível e realizar trocas de experiência entre programas da ESSOR (informações financeiras, técnicas, de impactos e visitas mútuas).
- Sistematizar os documentos e partilhar mais amplamente a informação interna (equipa e beneficiários).
- Implementar um “tableau de bord” mais sistemático para a melhoria do seguimento das actividades do quadro lógico e das acções.

### **3. IMPLEMENTAR OS TRAMITES REFERENTES A QUALIDADE**

- Sem ser necessariamente normalizado ISO 9001, a aplicação dos princípios e do estado de espírito Qualidade permitiria uma melhoria do programa em termos de funcionamento (por exemplo antecipar os recrutamentos), de fazer o seguimento mais cerrado da satisfação dos clientes (beneficiários e parceiros do programa), de responder mais rapidamente e com maior pertinência às dificuldades no terreno, por vezes recorrentes (baixa na frequência das formações, dificuldades no recrutamento de novos participantes).
- Implementar um manual de procedimentos da metodologia completa pareceu-nos essencial.

### **4. MELHORAR A DIVULGAÇÃO DOS MÉTODOS E DOS IMPACTOS DO PROGRAMA**

- Fazer crescer a visibilidade do trabalho concreto feito pelos GRAFEs e os resultados junto das comunidades rurais, dos poderes públicos, das organizações da sociedade civil e do sector privado (futuros parceiros).
- Organizar um atelier anual de apresentação dos resultados obtidos localmente e das experimentações realizadas. Estimular as iniciativas de reutilização das técnicas desenvolvidas pelo Projecto.
- Editar um newsletter trimestral, sobre os resultados do programa e proceder a sua difusão interna (equipa, beneficiários) e externamente (as zonas de intervenção, os poderes públicos, parceiros)
- Utilizar mais largamente os instrumentos de comunicação elaborados pelo Projecto (filme, desdobráveis, cartazes etc).

- Comunicar com o nome do programa ("Porto Novo Rural" ) que é pertinente e sonante mas pouco utilizado e conhecido pelos beneficiários, parceiros e interlocutores.
- Intensificar as relações institucionais com os parceiros em todos os escalons (extensionistas, executivos, directores, presidentes de instituições de instituições privadas e públicos etc)

### **5. AFINAR A METODOLOGIA DE FORMAÇÃO/EXPERIMENTAÇÃO**

- Fraccionar o programa em vários módulos de formação.
- Intensificar cada sessão de formação para atender aos mais assíduos.
- Avaliar com os participantes a pertinência dos temas e as abordagens propostas, de uma maneira contínua.
- Incluir no programa da formação temas de humanística (liderança, criatividade, auto-estima..) e temas sobre a economia.
- Sistematizar a documentação das formações e elaborar manuais para participantes nas formações.

### **6. REFORÇAR O IMPACTO NA VERTENTE EMPREENDEDOR DO PROGRAMA**

- Desenvolver um programa de formação na área económica para os responsáveis de terreno, animadores, líderes, e os membros dos GRAFES. Instigar nomeadamente um melhor conhecimento das etapas da constituição de um projecto da área económica através de uma micro-empresa.
- Desenvolver ainda mais, ligações e relações com o sector privado (paralelamente à economia solidária). Participar nos clubes de empresários, encontrar semanalmente industriais, negociantes, prestadores de serviços, MCA, Câmara do Comércio, Agricultura e Industria... Integrar-se na vida social dos actores económicos para ampliar a rede e possibilidades de mercado.
- Recrutar técnicos com experiência em seguimento de micro-empresas
- Profissionalizar ainda o suporte à comercialização: estudo de mercado, tipologia das clientelas, escolha do mercado em função dos produtos (que Ilha para que produto, preparar um plano de marketing com objectivos de venda por tipo de produtos e destino, estabelecer um plano de comunicação, definir melhor o marketing mix. Este trabalho foi feito parcialmente pelo DCM, trata-se de estabelecer etapas e de funcionar como faria uma empresa estruturada.
- Organizar a produção em função dos mercados (e não o inverso): adaptar os produtos às demandas dos clientes, especializar as zonas de produção de acordo com as suas vantagens comparativas. O programa ensaiou fazê-lo mas viu-se confrontado com problemas ligados ao aprovisionamento de embalagens.
- O problema sendo recorrente e estrutural, recomenda-se ao Projecto de dotar de uma competência em sourcing e compras internacional. Essa competência pode ser internamente ou uma parceria com uma empresa fornecedora, para a satisfação regularmente das demandas específicas do programa.

### **7. PREPARAR DESDE O INÍCIO A VIABILIDADE ORGANIZACIONAL E FINANCEIRA DOS DISPOSITIVOS**

- Integrar a procura de financiamento para as necessidades, mesmo que modestas, da rede de Líderes Técnicos e da A-GRAFE em matéria financeira (transporte, alimentação, comunicação).
- Formar os líderes e os apoiar para que estabelecem um programa e um calendário de acções visando autonomizar a sua estrutura.
- Trabalhar a viabilidade financeira das organizações apoiadas (com que recursos vão continuar a funcionar, como orientá-los para as vias de obtenção de recursos).
- Desde a concepção do Projecto, implementar progressivamente a viabilidade organizacional e institucional dos dispositivos. Com este objectivo e espírito de avançar constantemente ao ritmo dos beneficiários.