

Que pescar, Que nada! Um caso para ensino sobre desenvolvimento sustentável

Fishing, No way! A case for teaching about sustainable development

Fabício Nascimento da Cruz ¹
Jamile Barboza ²

CASO PARA ENSINO

RESUMO

Comunidade quilombola, tradicionalmente pesqueira e com grande potencial turístico, foi induzida a constituir uma cooperativa para atuar no ramo da aquicultura. A Cooperativa foi fundada e embora tenha alcançado os objetivos propostos inicialmente, adentrou num ciclo de sucessivas crises, que comprometeu a conquista de múltiplas dimensões da sua sustentabilidade (social, política, ambiental e econômico-financeira) em decorrência dos seguintes fatores: dificuldade de adaptação dos moradores comunidade frente ao novo sistema de cultivo, falta de monitoramento das variáveis ambientais que impactavam diretamente a produção, e de baixa aderência aos valores e aos princípios cooperativistas nas relações interpessoais entre os cooperados.

Palavras-chave: Cooperativismo; Economia Local; Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

Quilombo community, traditionally fishing and great tourism potential, was induced to form a cooperative to operate in the aquaculture industry. The Cooperative was founded and although it has achieved the objectives proposed initially entered in successive crises cycle, which compromised the achievement of multiple dimensions of sustainability (social, political, environmental, economic and financial) due to the following factors: difficulties in adaptation residents of the community against the new system of cultivation, lack of monitoring of environmental variables that directly impacted the production, and low adherence to values and cooperative principles in interpersonal relationships among the members.

Keywords: Cooperatives; Local Economy; Sustainable Development.

¹ Analista em Gestão Social. Mestrando em Desenvolvimento e Gestão Social (Programa de Desenvolvimento e Gestão Social / Escola de Administração / Universidade Federal da Bahia - UFBA). Especialista em Estudos Culturais, História e Linguagens, e em Inovação, Sustentabilidade e Gestão de Organizações do Terceiro Setor (Centro Universitário Jorge Amado - UNIJORGE). Pedagogo (Universidade do Estado da Bahia - UNEB). Sócio-diretor da Atairu - Gestão & Inovação Social. E-mail: fnacruz@gmail.com.

² Jamile Barboza. Coordenadora Local do Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável - CIEDS/Salvador-BA. Mestranda em Desenvolvimento e Gestão Social (Programa de Desenvolvimento e Gestão Social / Escola de Administração / Universidade Federal da Bahia - UFBA). Especialista em Coordenação Pedagógica (UNIFACS). Pedagoga (UFBA). E-mail: jamile.barboza@gmail.com.

Nota dos autores: Este caso para ensino é baseado em fatos reais. Para preservar a identidade das organizações e pessoas envolvidas, optou-se pela utilização de nomes fictícios.

1. O PROMISSOR TERRITÓRIO DA AQUICULTURA

Pedro tem 50 anos, é um ex-pescador, casado há 18 anos com Josefa, 39 anos, marisqueira, lavadeira e diarista. Eles têm três filhos, dois deles são adolescentes, Simão, de 17 anos, e Roque de 15, o primeiro segue os passos do pai na em que tudo que faz; o segundo ainda não sabe o que quer da vida; tem também o Pedrinho, que tem 10 anos, e desde tenra idade decidiu que quando crescesse se tornaria engenheiro de pesca. Eles constituem a família Braga. Moram no interior na Bahia, no município de Monte Alegre, numa comunidade quilombola, e tradicionalmente pesqueira, conhecida como Torres, uma das localidades mais próximas da badalada praia da Concha.

Torres era uma comunidade pacata, que tinha na pesca e no extrativismo suas principais atividades econômicas. Entrou na rota do turismo, não por acaso. Fica distante apenas 1h30min de barco, da praia da Concha. No verão, o turismo ainda que desordenado, sempre representou uma importante fonte de receita para as 40 famílias que lá residiam.

O turismo era a atividade que lhes proporcionava acesso a renda de forma imediata e a que mais mobilizava os seus moradores, principalmente os mais novos, que não sentiam atraídos a seguir a rotina de pescadores, marisqueiras e/ou extratores de piaçava. Embora as possibilidades de trabalho fossem inúmeras, Torres se constituía como uma comunidade muito pobre. Lá, as famílias viviam em sua maioria de subsídios do Governo. Embora a oferta de pescados fosse grande, os custos com logística limitavam as vendas diretas aos consumidores finais. Era o cenário perfeito para os atravessadores.

Na comunidade, estavam postas as condições para o êxito da ação do Instituto das Boas Intenções (IBI), um expoente do Terceiro Setor na região. Torres reunia realidade paradigmática: de um lado uma abundante riqueza natural, estava muito próxima de um grande atrativo turístico, possuía um povo muito disposto para o trabalho, e do outro, um ciclo de pobreza que coexistia há décadas, fruto das políticas locais pautadas no clientelismo e no fisiologismo.

2. DO DIAGNÓSTICO À CONSTITUIÇÃO DA COOPERATIVA DE AQUICULTORES DE MONTE ALEGRE

Após uma série de estudos socioambientais realizados em Torres, e comunidades vizinhas, sob a coordenação do IBI, constatou-se que naquela região haviam condições de viabilidade para implantação de unidades de cultivos aquícolas (a ostreicultura e a piscicultura).

O IBI ambicionava despontar no cenário regional como a instituição idealizadora e executora de projetos sociais inovadores, e em parceria com a ACQUA BAËA, órgão governamental responsável pelo fomento à aquicultura em todo o Estado, implantou módulos de produção de tilápias no estuário, a fim de consolidar um novo pacote tecnológico para a aquicultura.

A tilápia, por ser o único peixe de tecnologia de produção dominada, foi a espécie eleita para o início da atividade com vistas ao enfrentamento do cenário de pobreza e miséria social (e também como uma alternativa de mercado), vivido pelos moradores. Além disso, a espécie apresentava condições para cultivo no estuário, face a sua resistência e fácil adaptação em ambientes com variações de salinidade. Ademais, o cultivo de tilápias estava em franca expansão no panorama aquícola país.

Os moradores de Torres queriam mesmo era estruturar formas de beneficiamento e comercialização dos seus pescados e mariscos, mas os Investidores Sociais haviam aprovado o projeto da IBI, com foco na aquicultura e não na pesca. Expectativas desencontradas à parte, as lideranças locais entenderam que deveriam aproveitar a oportunidade.

Primeiramente optaram pela realização de uma pesquisa experimental que dependeria do envolvimento 10 famílias. Estas receberiam módulos produtivos com 05 tanques-rede³, e teriam a ração subsidiada pelo projeto. Se tudo desse certo, cada família produziria no período de 04 e 06 meses, cerca de 3 toneladas de tilápias, e obteriam uma renda média referente ao período, em torno de R\$400/mês (média superior aos R\$ 150,00 com que viviam muitas famílias de Torres e comunidades vizinhas).

A ação foi impactante para todos os envolvidos, pois a espécie exótica, trazia consigo uma rotina extremamente peculiar. Aos poucos os moradores conciliavam a pesca e a mariscagem às práticas próprias da aquicultura, mas ao passo em que a rotina de cultivo lhes exigia mais tempo e uma disciplina muito rígida⁴ (controle de estoques de ração, planilhas de planejamento nutricional dos peixes, horários para alimentar os peixes, limpeza dos tanques, retiradas dos peixes mortos, etc.), aquicultura se consolidava como a principal atividade da comunidade.

O processo de validação foi um sucesso! Após o primeiro ciclo produção, as famílias começaram a aferir renda, e já manifestavam o interesse investir em seus próprios módulos (agora com 10 tanques). “Se fundassem uma Cooperativa, tudo ficaria ainda mais fácil”, eram palavras da equipe técnica do IBI, responsável pela pesquisa. O resultado não poderia ser diferente: além de fidelizar as 10 famílias, outras 20 já aguardavam na lista de espera para conquistar seus módulos produtivos. Essa sequência de fatos acelerou o processo de fundação da Cooperativa de Aquicultores de Monte Alegre (COOAMA).

Casos de pesca predatória com o uso de explosivos ou com o uso da malha fina, muito praticadas na região deixaram de existir. No âmbito ambiental essa foi uma grande contribuição da Cooperativa, o que não mitigava o impacto da inserção de uma espécie exótica no estuário da região.

Foi em meio a esse cenário de transição que Pedro Braga, foi construindo a sua identidade de aquicultor e conseqüentemente de “ex-pescador”, e que o Pedrinho, decidiu ser um Engenheiro de Pesca no futuro.

3. UMA COOPERATIVA SEM ESPÍRITO COOPERATIVISTA

Com o resultado positivo da validação no novo pacote tecnológico, as famílias interessadas pelo cultivo se sentiam seguras em acessar linhas de crédito para aquisição dos módulos produtivos, compostos por 10 tanques-redes. O investimento inicial girava em torno de R\$ 20.000,00 o que viabilizava também a compra da ração para todo ciclo de produção, por meio de um sistema de compra coletiva.

As 20 famílias atuavam de forma disciplinada, assim como fizeram as 10 primeiras, no período de validação. Os resultados do primeiro ciclo também foram muito positivos, e em dois anos de atuação, favoreceu a adesão de outras 30 famílias. A produção média de cada uma delas por ciclo girava em torno de 04 a 06 toneladas por módulos produtivos, obtendo um retorno financeiro médio de R\$ 3.000 a R\$ 5.000, após a venda do filé, o produto final da COOAMA, que além de agregar valor ao produto, era a responsável por identificar os canais de distribuição. A tilápia estuarina produzida em Torres passou a ter ser vendida em grandes redes do varejo nacional, e atraiu também clientes internacionais.

³ Tanques-redes são espécies de gaiolas que ficam quase que totalmente submersas no estuário. Dentro delas são colocados peixes ainda na fase de alevinos e com peso médio inicial a partir de 2 gramas cada um. A depender das demandas do mercado, são retirados para venda com peso médio de 800 gramas.

⁴ As famílias não possuíam uma escala de trabalho bem definida.

Carne com um sabor suave, sem espinhas e de baixo teor de gordura, fácil adaptação tanto ao clima frio quanto ao quente e relativa facilidade de procriação em cativeiro.

Estamos falando da tilápia, um peixe originalmente de água doce, cuja produção está beneficiando 49 famílias das comunidades de Torres, no município de Monte Alegre, que têm, como atividade principal, a criação desse peixe em tanques-redes. (Texto adaptado do folder institucional de um dos financiadores do projeto).

A COOAMA cumpriu por muito tempo o seu papel, nos aspectos produtivos e econômico-financeiro, entretanto, não foi capaz de desenvolver o espírito cooperativista dos seus associados. A arquitetura organizacional, os discursos, bem como a relação entre os cooperados possuíam um caráter negocial, criando um distanciamento dos princípios da doutrina Cooperativista.

O recurso oriundo da aquicultura, que antes servia de complemento da renda, passou a se constituir como o principal, e o modelo utilizado pelos sujeitos envolvidos não alcançaram os objetivos societários da proposta, pois o lucro alcançado passou a ter maior importância do que os demais valores, tais como participação na vida da Cooperativa, relacionamento com a comunidade, solidariedade, independência e autonomia.

Além disso, outras questões também desvirtuaram o sentido da Cooperativa, cita-se o fato de que os mais novos aquicultores passaram a se reconhecer como ex-pescadores, e assim eram chamados pelos Investidores Sociais Privados, uma vez que, segundo eles, passaram a dominar linguagens e técnicas, associadas à aquicultura, tidas como sofisticadas, inovadoras e empresariais. Abaixo estão as palavras de Marcos Santana, morador de Torres e cooperado, para um jornal de circulação nacional:

“Nasci no mar e levava seis horas com meu pai fora de casa. Com a camboa, a gente conseguia até 50 kg de peixe, mas o pescado sumiu no estuário e hoje só pescamos 20 kg. Depois da criação de tilápia, virei patrão e minha renda chega a R\$ 3 mil”, diz Marcos. O processo de despesca retira no mínimo de 5 a 6 toneladas de peixe. “Tem produtor que chega a obter resultado de renda mensal acima de R\$ 1 mil, comemora.

O emblemático depoimento de Marcos, o pescador que virou patrão, denota como o discurso da COOAMA, e principalmente dos Investidores Sociais Privados, penetrou o seu imaginário e o fez redimensionar alguns elementos da sua identidade pessoal, que conseqüentemente influenciaram em mudanças nas relações interpessoais naquele território.

Josefa, por exemplo, que antes desenvolvia uma série de atividades para apoiar Pedro no orçamento familiar, preocupava-se apenas com as compras que fazia quando o próximo ciclo de produção fosse encerrado, e seus pescados comercializados. Ela passara a ser mulher de ex-pescador, e assim como Marcos, patrão. Na sua casa, ainda de taipa, tinha TV plasma (34 polegadas), um dos filhos já possuía notebook, e todos, sem exceção, já possuíam celulares de última geração. Infelizmente a Família Braga, não conseguia eleger coerentemente prioridades para aplicação dos recursos. O dinheiro alterou o padrão de consumo da família, mas muito faltava para que todos ali tivessem qualidade de vida!

3. TEMPOS DE CRISE: BYE BYE, MONTE ALEGRE!

Passados 05 anos da constituição da COOAMA, mais de 100 famílias, de 04 comunidades, já vinham sendo envolvidas diretamente com a produção de tilápias. Um fato, porém, passou a chamar atenção de todos os cooperados, o alto índice de mortalidade de tilápias nos módulos produtivos.

Descartadas diversas possibilidades, dentre elas, a pesca predatória, ou mesmo a influência da indústria do petróleo e gás que acabara de se instalar na região. A coordenação técnica da COOAMA, contratou um Instituto de Pesquisas Aplicadas para realizar um estudo abrangendo a análise de todos os fatores exerciam influência direta na produção. Enquanto isso, o fator inusitado, e ainda desconhecido, passou a ser converter em prejuízos para todos. Afinal, toda a cadeia de fornecedores e clientes precisava ser atendida, e o estoque, naquele momento, era insuficiente frente a tal demanda.

A redução de aportes de água doce no estuário foi a causa identificada. A região estava a enfrentar um longo período de estiagem, o que alterava diretamente os índices de salinidade da água, que estando superiores à capacidade de suporte das tilápias, passara a tornar inviável tal atividade produtiva nas imediações. Os módulos foram migrados para próximo dos afluentes mais próximo das comunidades. Esta medida paliativa não foi suficiente. O custo de produção tornaria inviável a continuidade dos cultivos.

Os Investidores Sociais, representados pelo IBI, decidiram investir em projetos em água continentais (rios, lagos, represas, etc) e em comunidades muito distantes do município de Monte Alegre. Aqueles que quisessem continuar na Cooperativa teriam que mudar de comunidade.

Torres e as comunidades circunvizinhas não estavam preparadas para viver sem aquela que passou a ser a mais importante fonte de renda. As pessoas da comunidade deixaram de pescar, de mariscar e extrair piaçava dentre outras atividades, pois com a alteração das suas rotinas a partir da aquicultura, já não davam mais atenção às tradições.

Alguns moradores se desafiaram a construir novos planos para suas vidas, outros tiveram que reaprender e retransmitir aos mais novos, a tradicional arte da pesca e da mariscagem. O assédio aos turistas que seguiam em direção à praia da Concha foi retomado (afinal os mais jovens tinham necessidade de garantir o retorno financeiro mais rápido), o extrativismo da piaçava também. Outros lembram com amargura a relação com a equipe técnica da COOAMA e recorreram aos veículos de comunicação locais para manifestar a indignação com o fim da atividade na região.

A família Braga, assim como todas as que estavam vinculadas à Cooperativa, passaram a ter uma dívida em comum para honrar, já que tinham dado entrada no financiamento para aquisição dos tanques-redes e do último lote de insumos comprados. Tiveram também que rever seus padrões de consumo, após várias rodadas de negociação para pagarem as faturas dos cartões de crédito. E, no final das contas, todos, sem exceção, reconheceram que a aquicultura, jamais inviabilizou as a realização das demais atividades que forçadamente tiveram que reaprender a executar.

NOTAS DE ENSINO

Fonte de dados:

- **Primária:** Vivência de um dos autores (caso para ensino) na organização.
- **Secundária:** Análise Documental (Relatórios; Súmulas de reunião; Notícias; Relatórios de Ações, peças de comunicação).

Objetivos de aprendizagem:

- Provocar uma reflexão sobre a gestão social e as possibilidades de consorciar arranjos produtivos em processos de fomento ao Desenvolvimento Sustentável.
- Possibilitar a análise crítica das relações de poder que permeiam as estratégias de fomento ao desenvolvimento local e seus impactos na identidade cultural local.
- Conduzir o leitor a uma relação de empatia com os personagens afim de que sugiram estratégias que poderiam ser adotadas a fim de garantir a sustentabilidade da ação descrita.

Sugestão de uso didático:

Este caso de ensino objetiva demonstrar o contexto de criação de uma cooperativa em um território de valores culturais e práticas sociais bastante peculiares. Para incentivar o diálogo e a reflexão, aponta alguns fatores que divergem de uma lógica de desenvolvimento comprometida com as reais demandas dos atores locais. Para isso, aborda o relacionamento dos Investidores Sociais Privados com o público adotante de projetos sociais, seus impactos na identidade cultural de comunidades tradicionais e a interação com os arranjos produtivos que dinamizam a economia local. O caso pode ser utilizado como um recurso didático nos cursos de graduação e pós-graduação em administração e gestão social, e em cursos de extensão voltados à formação de lideranças comunitárias.

Questões para discussão:

- 1) Considerando os valores cooperativistas e as premissas da antropologia econômica, proponha uma sequência de ações estratégicas que poderiam ter sido adotadas pelo Instituto das Boas Intenções (IBI), antes da implantação dos módulos produtivos no estuário e da constituição do Cooperativa.
- 2) Aponte no caso, todos os elementos que levaram ao enfraquecimento da identidade cultural, dos vínculos interpessoais, e conseqüentemente e das práticas econômicas das comunidades impactadas pela COOAMA.

REFERÊNCIAS:

CAILLÉ, A. GODBOUT, J. **O Espírito da Dádiva**. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

CRUZ, F.N. **Despertando do canto da sereia: jovens construindo um posicionamento autônomo frente ao poder de sedução do Terceiro Setor**. Revista NAU Social, Vol. 3, Nº 5 (2012).

MONTãno. C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6ed. São Paulo: Cortez, 2010.

NEUMANN, L.T.V. NEUMANN, R. A. **Desenvolvimento Comunitário Baseado em Talentos e Recursos Locais – ABCD**. São Paulo: Global; IDS – Instituto para o desenvolvimento de investimento social, 2004.

NOGUEIRA, F. A. **Investimento Social Privado**. In: BOULLOSA, R.F (Org). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. P.109-111.

ROESCH, S.M.A. **Notas sobre a construção de casos para ensino**. Rev. adm. contemp. vol.11 nº.2 Curitiba. Abril/Junho 2007.