



# Parcerias inovadoras para iniciativas agroecológicas bem sucedidas

## Introdução

A transição agroecológica exige acções combinadas de uma série de intervenientes que operam a diferentes níveis. Estes incluem organismos públicos e privados envolvidos na investigação, formação, extensão agrícola, transformação e/ou comercialização de factores de produção e produtos agrícolas, organizações de produtores, autoridades locais e regionais, ONG, etc.

**E**stes actores desempenham as suas funções através de acções que, muitas vezes, realizam sozinhos ou, por vezes, em colaboração formal ou informal com outros actores. Mas a complexidade e as exigências da agro-ecologia estão a sensibilizar as partes interessadas para a necessidade de procurar complementaridade e sinergia nas suas acções em torno de questões comuns. Os projectos de parceria parecem ter a vantagem de reunir actores de diferentes instituições, com funções e competências complementares. As parcerias eficazes são essenciais para uma melhor utilização dos recursos, facilitando a co-construção de inovações, a partilha de conhecimentos e a promoção da agroecologia em grande escala. Nos últimos anos, foram feitos esforços no âmbito de vários programas, como o Programa Agroecológico na África do Oeste (PAE) da

CEDEAO, para incentivar e desenvolver iniciativas de parceria para a agroecologia. Estas experiências merecem ser capitalizadas e reforçadas para produzir um maior impacto.

Esta nota é uma das sete notas temáticas resultantes da capitalização do PAE. O seu objetivo é documentar parcerias inovadoras para iniciativas agroecológicas de sucesso. A análise baseia-se numa revisão de vários trabalhos sobre experiências em toda a região, em entrevistas gerais com actores-chave da agroecologia a nível regional, em estudos de caso em seis países (Benim, Côte d'Ivoire, Gana, Nigéria, Senegal e Togo) e nas conclusões de um workshop regional para discutir os resultados provisórios.

# Síntese das experiências

## Descrição das parcerias

### TIPOS, ORIGENS E OBJECTIVOS DAS PARCERIAS

Os tipos de parcerias apoiadas pelo PAE são variados e envolvem actores locais, nacionais, regionais e internacionais para promover práticas agroecológicas inovadoras. Estas parcerias são estabelecidas com ONG, instituições de investigação, incluindo universidades, agências governamentais e organizações de agricultores, com o objetivo de reforçar as capacidades dos agricultores e melhorar a sustentabilidade dos sistemas agrícolas. As parcerias apoiadas pelo PAA também abrangem múltiplas dimensões, tocando o financiamento, a produção, a transformação, a inovação tecnológica e a gestão de riscos, e envolvendo um vasto leque de partes interessadas. As principais parcerias incluem as parcerias com associações de poupança e crédito das aldeias, que facilitam o acesso dos pequenos agricultores aos serviços financeiros, mas também as parcerias entre instituições bancárias e organizações de produtores. O PAE também apoia parcerias com companhias de seguros, permitindo o desenvolvimento de produtos como os seguros contra a seca. Outras parcerias envolvem a colaboração entre universidades, centros de investigação e grupos de agricultores, encorajando o desenvolvimento conjunto de instalações de experimentação e formação. As estruturas de saúde animal também são integradas nestas parcerias para garantir uma abordagem holística das actividades agrícolas. Por último, estas parcerias incluem a colaboração para promover sistemas de certificação participativos, como o SPG.

Assim, as parcerias são estabelecidas a vários níveis:

- ▶ **parceria para a execução dos programas regionais:** a gestão de programas com diferentes componentes e que afectam diferentes sectores (investigação, extensão, formação, mercado, crédito, etc.) à escala dos 15 países da CEDEAO exige um dispositivo institucional específico, cuja forma pode variar de um programa para outro. A gestão do PAE envolve a autoridade política e decisória (DADR), um comité de direcção multi-institucional e um comité de acompanhamento técnico, um consórcio responsável pela execução do projeto (AVSF, INADES Formação e IRAM), uma unidade de coordenação do programa (UCP) responsável pela gestão operacional e a Agência Regional para a Agricultura e a Alimentação (ARAA);
- ▶ **parcerias entre programas regionais e actores nacionais:** o PAE levou à identificação de correspondentes nacionais nos ministérios responsáveis pela agricultura para actuarem como pontos focais de Agroecologia.

Estes correspondentes nacionais ancoram institucionalmente o programa a nível nacional, ajudando a organizar actividades de reforço de capacidades para as partes interessadas, a coordenar as actividades das várias partes interessadas através da liderança de quadros de consulta nacionais para as partes interessadas na agroecologia, a supervisionar projectos no terreno e a mobilizar financiamento público para aumentar as realizações do PAE;

- ▶ **parcerias entre programas regionais e consórcios regionais:** neste domínio, o PAE contribuiu para a criação de um consórcio de nove (9) universidades da África Ocidental no Benim, Senegal, Burkina Faso e Nigéria para a realização de um MOOC em agroecologia. Este tipo de parceria envolve projectos que exigem um elevado grau de conjugação de recursos humanos, materiais, logísticos e financeiros;
- ▶ **parcerias entre actores nacionais:** a inovação e a generalização das boas práticas em agro-ecologia requerem uma ação conjunta entre investigadores, agentes de extensão, distribuidores de factores de produção e produtores e, em certos casos, muitos outros.

### INICIAR, CRIAR E MANTER PARCERIAS: OS BENEFÍCIOS DO APOIO EXTERNO

As parcerias no terreno permitem (i) aos produtores beneficiar de um apoio à implementação de práticas agro-ecológicas que respondem às suas necessidades, melhorar os rendimentos agrícolas face aos desafios climáticos e assegurar as relações comerciais; (ii) aos centros de investigação experimentar, transferir as práticas resultantes das suas experiências de apoio à transição agro-ecológica ou apoiar os agricultores nas suas próprias experiências e (iii) às estruturas privadas desenvolver actividades financeiras e melhorar a sua viabilidade financeira. Após um diagnóstico aprofundado das necessidades identificadas, as partes interessadas chegam a acordo sobre um plano de trabalho.

Em alguns casos, as parcerias pré-existentes são identificadas e reforçadas, enquanto noutros é mais provável que sejam criadas parcerias, o que é frequentemente justificado pela necessidade de atuar apesar da ausência de iniciativas de base convincentes. No entanto, este tipo de parceria dá sinais de fragilidade em termos de eficácia e de sustentabilidade. As parcerias são formadas na sequência de convites à apresentação de candidaturas, de convites à apresentação de projectos ou de contratos diretos com parceiros identificados. O consórcio responsável pela implementação do PAE e o consórcio responsável pela realização do MOOC em agro-ecologia foram selecionados ou criados com base



em concursos públicos. Teoricamente, os concursos têm a vantagem de respeitar os procedimentos convencionais de adjudicação de contratos, mas muitas vezes levam muito tempo a concluir, enquanto o próprio programa tem uma duração limitada. A duração dos procedimentos pode, por vezes, atrasar o início das actividades, como é o caso do programa MOOC, que começou praticamente no final do programa. O “acordo mútuo” é mais rápido, mas parece ser uma abordagem de favoritismo.

O financiamento do PAE permitiu cobrir os custos de investigação e de desenvolvimento de tecnologias agrícolas, apoiar acções de sensibilização e de formação dos produtores e, nos casos em que já existia uma parceria e actividades de apoio à agroecologia, alargar o impacto da parceria através da participação de mais beneficiários.

### **DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS COMUNS E DE PARCERIAS DE SUCESSO**

Cada parte interessada desempenha um papel específico nas parcerias. Espera-se que os produtores estejam no centro do processo, participando ativamente na experimentação e avaliação de práticas nas suas próprias parcelas. Eles fornecem informações sobre os desafios que enfrentam, para que possam ser feitos os ajustes necessários. Contribuem igualmente para a manutenção das infra-estruturas agro-ecológicas, tais como as sebes e os perímetros de sebes. As ONG são responsáveis pela coordenação, formação e apoio técnico.

A confiança e a transparência são por vezes citadas como valores subjacentes às parcerias. Mas a maioria das parcerias baseia-se em objectivos comuns formulados em torno da promoção de práticas agro-ecológicas. No entanto, em alguns casos, surgiram mal-entendidos na definição das prioridades e dos interesses específicos das partes interessadas. Consequentemente, algumas partes interessadas estão menos envolvidas na execução do projeto e algumas actividades foram abrandadas no início.

## Formalização das parcerias

### **ACORDOS ENTRE AS PARTES INTERESSADAS**

Na maioria dos consórcios, foi redigido um acordo ou memorando de entendimento, em que as funções e responsabilidades de cada parte interessada estão claramente definidas. Estes acordos estabelecem os compromissos mútuos, especificando as contribuições de cada parte. Os acordos tentam assim lançar as bases de uma parceria duradoura com vista a atingir objectivos comuns no desenvolvimento da agro-ecologia. Mas, apesar destes acordos, foi necessária uma sensibilização contínua em alguns países para garantir que todos os membros, incluindo os actores no terreno, compreendessem verdadeiramente os seus respectivos papéis. Nalguns casos, o acordo vinculou apenas dois dos intervenientes, tendo o terceiro demonstrado pouco interesse no projeto.

### **CONFLITOS E MECANISMOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO SEIO DOS CONSÓRCIOS**

Os acordos entre as partes interessadas incluem disposições para evitar conflitos. Os acordos de parceria estipulam que, em caso de conflito, as partes tentarão resolvê-lo de forma amigável. As partes interessadas sublinham a importância do diálogo interno e da mediação na resolução de conflitos, privilegiando soluções baseadas no consenso. Na maioria dos consórcios, não foram registados conflitos. No entanto, em alguns casos, foram registadas divergências de opinião, nomeadamente em situações de crise, como os ataques de pragas, em que os intervenientes, perante a emergência, nem sempre estão de acordo quanto aos métodos de gestão das pragas a privilegiar, com alguns a defenderem a utilização pontual de produtos químicos e outros a optarem por medidas de controlo agro-ecológico. Outros conflitos surgem em relação à gestão dos fundos para a realização das actividades, com o parceiro principal a não querer libertar fundos para os outros intervenientes, conforme necessário. Estas situações põem à prova os memorandos de entendimento, mas também oferecem oportunidades de diálogo e de renegociação ou de clarificação dos objectivos, com vista a acordar soluções adequadas que conciliem os imperativos da produtividade e os princípios da sustentabilidade.

## Governança, comunicação e tomada de decisão nas parcerias

### **PROCESSOS DE DECISÃO E NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS**

Os parceiros estão geralmente envolvidos no planeamento e na execução das actividades. Os processos de tomada de decisão são consultivos ou colaborativos. Organizados pelos líderes dos consórcios, são por vezes descritos pelas partes interessadas como hierárquicos e por vezes como equitativos. A presença de estruturas estatais nos consórcios parece gerar uma assimetria de poder a favor destes últimos, bem como prolongar os prazos administrativos e abrandar os processos de decisão. Nalguns casos, a participação dos parceiros nas decisões-chave varia em função das competências específicas de cada instituição. Por exemplo, os centros de formação podem ter maior influência na escolha do conteúdo dos módulos de formação a leccionar. No entanto, estão a ser feitos esforços para incluir as organizações de produtores nas discussões sobre a aplicação no terreno, em especial para adaptar as tecnologias às necessidades locais.

### **CANAIS FORMAIS E INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE PARCEIROS**

As parcerias são mantidas activas através de vários mecanismos de colaboração, tais como intercâmbios regulares entre os parceiros do projeto. Os canais formais e informais são utilizados de acordo com as necessidades de comunicação. Os canais formais incluem reuniões físicas e virtuais, correio eletrónico, cartas oficiais, comunicados de imprensa e relatórios. As reuniões presenciais de acompanhamento são organizadas numa base mensal. No entanto, em alguns casos, não são organizadas com uma frequência fixa, mas de acordo com as necessidades do projeto. Em todos os casos, o objetivo destas reuniões presenciais ou virtuais é acompanhar o progresso das actividades, tomar decisões e ajustar certas orientações, se necessário. Ao mesmo tempo, os canais informais, como os grupos de WhatsApp e as chamadas telefónicas, são cada vez mais utilizados para uma comunicação rápida e direta, permitindo adaptar-se a diferentes contextos, ao grau de urgência e à natureza da informação a partilhar.

## Afetação de recursos, apoio técnico e reforço das capacidades

### **AFETAÇÃO DE RECURSOS ENTRE PARCEIROS**

A afetação dos recursos do PAE foi decidida no início de cada projeto, de acordo com o papel de cada parceiro. O facto de a distribuição dos recursos se basear em fundamentos claros desde o início do projeto evitou o surgimento de conflitos e facilitou a realização de objectivos comuns. Os desafios observados na atribuição de recursos resultam do desfasamento entre o orçamento atribuído e as actividades planeadas. Por vezes, o parceiro principal não concorda em libertar os recursos necessários em benefício dos outros membros do consórcio. Para reduzir o impacto da insuficiência de recursos na eficácia da parceria, as partes interessadas tiveram por vezes de recorrer a financiamentos adicionais. Além disso, estes recursos foram muitas vezes libertados com um atraso que prejudicou o progresso das actividades.

### **TIPOS DE REFORÇO DE CAPACIDADES OU DE APOIO PRESTADOS ÀS PARTES INTERESSADAS**

O principal reforço de capacidades prestado às partes interessadas pelo PAE centrou-se na gestão administrativa e financeira, no acompanhamento-avaliação dos líderes dos consórcios e nas visitas de intercâmbio. Mas o apoio do PAE também incluiu missões de acompanhamento intercalares e missões de apoio à resolução de problemas. Este apoio permitiu aos gestores de projectos beneficiários acompanhar melhor os progressos realizados na execução das actividades. As competências adquiridas não só permitiram uma gestão mais eficaz do projeto, como também estão a ser bem utilizadas na gestão de outros projectos. Os membros do consórcio gostariam de receber apoio adicional para melhorar a sua capacidade de trabalhar em conjunto. O desenvolvimento de competências em matéria de negociação, gestão de parcerias e trabalho em rede é fundamental para os parceiros.

# Lições aprendidas e conclusões

## Efeitos positivos e negativos

A parceria teve uma série de efeitos positivos, não só para os produtores e outros agentes económicos, como os comerciantes, mas também para as organizações membros do consórcio. Os principais efeitos registados dizem respeito à melhoria das capacidades e dos rendimentos dos produtores e às repercussões para as instituições parceiras, que ganham em experiência, credibilidade, visibilidade e reputação. Para os membros dos consórcios, para além do reforço das capacidades dos técnicos, a parceria permitiu criar complementaridade de intervenções, alargar o seu círculo de intervenção a novos grupos de produtores e aumentar a visibilidade, credibilidade e reputação das estruturas parceiras. Este capital simbólico poderá conduzir a um maior apoio dos parceiros técnicos e financeiros no futuro.

As parcerias com a ARAA e os ministérios responsáveis pela agricultura levaram à criação de correspondentes nacionais (CN) para actuarem como pontos focais de agroecologia. Os êxitos alcançados variam de país para país e dependem em grande medida do dinamismo dos CN. Alguns conseguiram mobilizar recursos nacionais para complementar o financiamento do RAAA. Graças a esta iniciativa, foram criados quadros de consulta nacionais em muitos países (ver Nota Temática 5).

Nalguns casos, foram também registados efeitos negativos. O processo de seleção das partes interessadas, como os correspondentes nacionais, pode levar à frustração e mesmo a conflitos internos nas organizações. A gestão inadequada das parcerias, por exemplo através do envolvimento insuficiente de um ator, de relações de poder desequilibradas ou de burocracia administrativa, pode levar a uma deterioração da relação de confiança entre os actores.

## Condições de implementação e de sucesso

Os desafios encontrados na implementação das parcerias são culturais, organizacionais e financeiros. Para que uma parceria funcione, há um certo número de condições de implementação e de sucesso.

O estabelecimento de uma relação de confiança levou por vezes algum tempo em vários consórcios, especialmente naqueles cujos membros nunca tinham executado um

projeto em conjunto. A existência de um contrato escrito que formaliza a colaboração, descrevendo os papéis, as responsabilidades e os recursos atribuídos a cada interveniente, foi importante para estabelecer relações de confiança.

É necessário um forte interesse pela agroecologia por parte dos produtores para obter o seu empenhamento. No entanto, em alguns projectos, notou-se uma relutância por parte de certos produtores em implementar práticas agroecológicas. Os testemunhos positivos de alguns produtores, que registaram uma melhoria acentuada dos seus rendimentos, desempenharam também um papel decisivo para persuadir outros produtores a adotar estas novas práticas.

Foram também expressas diferenças de culturas organizacionais entre os actores públicos e privados, com os últimos a lamentarem os constrangimentos administrativos dos primeiros, que tornavam a realização das actividades mais complexa e menos flexível. Da mesma forma, foram relatadas diferenças na compreensão da agroecologia em alguns consórcios, indicando a necessidade de clarificação do conceito de agroecologia.

A insuficiência de recursos financeiros e os atrasos na sua disponibilização dificultaram a execução eficaz de determinadas actividades em todos os tipos de consórcio/parceria. No que diz respeito aos atrasos, é de salientar que o financiamento das actividades no terreno resulta da parceria entre a AFD/União Europeia e a WARDA/CEDEAO. A RAAA recebe os fundos da AFD/UE de acordo com as modalidades e condições desta última. Transfere uma parte destes fundos para um certo número de estruturas nos países (ministérios, chefes de consórcio), igualmente de acordo com as suas condições. A cadeia de prestação de contas segue o caminho inverso. Num sistema deste tipo, uma falha num dos elos tem um impacto negativo em todas as componentes. Estes atrasos afectaram o calendário das actividades. Felizmente, em alguns casos, uma alteração do projeto permitiu prolongar a duração e ajustar os prazos, oferecendo assim uma pausa para concluir as restantes actividades.

Embora pareçam ter sido feitos esforços em algumas parcerias para incluir os jovens e as mulheres, a sua integração continua, em geral, a ser limitada. A participação dos jovens em certas acções de formação constituiu uma verdadeira oportunidade para melhorar as suas competências. Através deste processo de aprendizagem, adquiriram conhecimentos práticos sobre a fertilização orgânica dos solos. Alguns deles tornaram-se, assim, líderes em práticas agrícolas sustentáveis nas suas comunidades. Quando são feitos esforços, os resultados parecem ser proporcionais.



› Membros da parceria CTOP-ITRA-ICAT numa parcela de demonstração no Togo.

## Condições de sustentabilidade

As experiências de parceria em diferentes países mostram que a ancoragem institucional e comunitária é necessária para garantir a sustentabilidade das acções de promoção da agroecologia. A governação partilhada implica o reforço das capacidades das instituições locais e nacionais para favorecer a cooperação entre os diferentes actores.

Um modelo económico viável para o sector é essencial para motivar os intervenientes privados a participarem em parcerias de investigação participativa e de apoio consultivo. Isto pode ser conseguido através do desenvolvimento de uma gama de serviços de formação e aconselhamento em agro-ecologia que sejam úteis para os produtores e permitam o estabelecimento de relações comerciais mutuamente benéficas.

A disponibilidade de financiamento interno e externo adequado a longo prazo é um fator importante para a sustentabilidade. Enquanto o financiamento interno é necessário para a continuidade, o financiamento externo é importante para o lançamento das fases iniciais de experimentação e reforço das capacidades. Os subsídios são úteis para estruturar os investimentos, como as infra-estruturas. Devem ser regidos por regras claras para evitar a má gestão financeira.

## Condições para a expansão

A expansão das parcerias exige que se tenha em conta uma série de factores-chave, como a consulta e o diálogo entre as partes interessadas, o apoio técnico adequado e o reforço das capacidades dos produtores.

Para que uma parceria seja iniciada, é necessário que exista um problema a nível das bases que possa ser resolvido em benefício de todas as partes interessadas. A procura de parcerias que não sejam oportunistas, mas que reúnam intervenientes que já trabalham em conjunto em torno de objectivos comuns, facilita as relações de cooperação entre os intervenientes. Da mesma forma, a existência de uma oportunidade para estabelecer ou reforçar relações comerciais pode contribuir para o sucesso da expansão, especialmente com consórcios que incluem actores privados.

As experiências relatadas em vários países demonstram a necessidade de ter em conta a duração e a abrangência das acções de promoção da agroecologia quando se trata de aumentar as parcerias. Estas acções devem incluir consultas entre todas as partes interessadas, ultrapassando a hierarquia vertical tradicional observada em muitos projectos, para favorecer uma abordagem horizontal e mais colaborativa.

# Recomendações de políticas públicas

Com base na experiência das parcerias em vários países, podem ser feitas as seguintes recomendações relativamente às medidas de incentivo, enquadramentos e sistemas de apoio que podem ser implementados pelas autoridades públicas nacionais, locais e regionais, nomeadamente para encorajar a sustentabilidade e a expansão das parcerias agroecológicas.

 **PROMOVER O ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS ENTRE INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES**, nomeadamente através do reforço das capacidades de colaboração dos diferentes tipos de actores (actores públicos, organizações de agricultores, etc.). As instituições públicas (ministérios da agricultura, institutos de investigação, etc.) podem desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento da agroecologia através da elaboração de estratégias nacionais de desenvolvimento da agroecologia e de quadros de concertação entre os vários intervenientes.

 **APOIAR A CRIAÇÃO DE MECANISMOS DE APOIO SÓLIDO À AGROECOLOGIA** por parte das comunidades rurais e das organizações de produtores, com vista a garantir o estabelecimento de relações de confiança entre todos os actores locais envolvidos em várias parcerias, a partilha contínua de conhecimentos mesmo na ausência de intervenção externa e, por conseguinte, a sustentabilidade das iniciativas agroecológicas.

 **CRIAR UM QUADRO LEGISLATIVO FAVORÁVEL ÀS PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA AGROECOLOGIA**, bem como subsídios, isenções fiscais e empréstimos a taxas preferenciais para essas parcerias.

 **AFETAR UMA PARTE DO ORÇAMENTO DA AGRO-ECOLOGIA** à criação de parcerias estruturantes.

 **ESCLARECER EM PORMENOR, LOGO NO ESTUDO DE VIABILIDADE, A QUESTÃO DA CRIAÇÃO INSTITUCIONAL** e das relações entre as partes interessadas a vários níveis. Uma vez criadas, será necessário reforçar as capacidades de gestão dos principais intervenientes no regime.

 **ASSEGURAR QUE AS PARCERIAS APOIADAS PELAS AUTORIDADES PÚBLICAS** reconheçam o papel central das organizações de agricultores na direção dos sistemas de apoio à investigação e aconselhamento criados no âmbito dessas parcerias, que devem estar ao serviço dos agricultores.



## CONTACTOS

-  [araa@araa.org](mailto:araa@araa.org)
-  <https://www.araa.org>
-  <https://ecowap.ecowas.int>
-  @araaraaf / @ecowas.agriculture
-  @ARAA\_CEDEAO / @ecowas\_agric

## PARCEIROS FINANCEIROS



## PARCEIROS TÉCNICOS



Esta publicação foi realizada com o apoio financeiro da União Europeia e da Agence française de développement. Os conteúdos são da responsabilidade exclusiva da CEDEAO e não refletem, necessariamente, as opiniões da União Europeia e da Agence française de développement.