

1º lugar na Categoria Social em 2012

Mãos às massas: a urgência de uma escola de gestão para as organizações de base da Amazônia

João Carlos de Souza Meireles Filho

Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo –SP - Brasil.

Diretor do Instituto Peabiru – Belém, PA - Brasil. Membro do Conselho de Ética do Fórum Amazônia Sustentável.

E-mail: jmeirelles@peabiru.org.br

O importante é inventar o Brasil que queremos.

Darcy Ribeiro

Resumo

Ao se transformar em um grande pasto e um canteiro de obras, os povos e comunidades tradicionais da Amazônia sofrem forte impacto socioambiental. A continuar o processo de globalização atual, os grupos excluídos – principalmente povos indígenas, populações quilombolas e povos e comunidades tradicionais – serão ainda mais excluídos. Uma das maneiras de mudar esta realidade é fortalecer a capacidade das organizações da sociedade civil de base local – organização de raiz – em reclamar seus direitos cidadãos e a participação nas decisões sobre suas vidas. Para tanto, é preciso formar gestores profissionais, capazes de realizar a administração destas organizações. A proposta do Instituto Peabiru é a criação da Escola de Gestão da Amazônia, para a qual busca parcerias para seu plano de negócio, projeto pedagógico e etapa piloto.

Palavras-chave

Amazônia. Gestão e mobilização de recursos. Organizações de base local. Povos e comunidades tradicionais.

Hands on: the urgency of a management school for the grass root organizations in the Amazon Region

Abstract

The Amazon region is being transformed in pastureland and major engineering works with tremendous socio-environmental impact on traditional communities. If this globalization process continues in the same path, the excluded groups – Indians, ex-slave descendants and other traditional communities – will become even more excluded. In order to change this situation it is necessary

to grass root organizations capacity to reclaim their basic rights. They can participate and decide their own future. The proposal of Instituto Peabiru is to create the Escola de Gestão da Amazonia [Amazon Region Management School] to form professional managers capable of running and raising funds for these grass root organizations. Peabiru Institute is seeking partnerships and funds for running this new school.

Keywords

Amazon region. Grass root organizations. Traditional communities. Fund-raising and non-profit management.

O DILEMA AMAZÔNICO

A Amazônia se transformou em imenso canteiro de obras, com investimentos previstos de 1 trilhão de reais para as duas próximas décadas. A região ingressou, despreparada, neste processo ciclópico, com forte impacto socioambiental e econômico. As principais vítimas são as mesmas que sofrem quatro séculos de exclusão e violência – indígenas, quilombolas, povos e comunidades tradicionais e as populações mais pobres. Ao mesmo tempo, em 50 anos destruimos 70 milhões de hectares da maior floresta tropical do planeta, transformando-os em pastagens de baixa qualidade, em troca de uns bifés a mais, com grande perda do capital natural do país, com impacto direto sobre a sociobiodiversidade e o clima global.

A exclusão das comunidades tradicionais é ainda maior à medida que suas instituições são frágeis, dificultando-as no exigir de seus direitos básicos.

Nesse confuso processo de globalização, esses grupos poucas vezes são reconhecidos como beneficiário potencial da expansão econômica, raramente participando dos processos de decisão, resultando em aumento da concentração de renda, corrupção, insegurança alimentar e nutricional; fragmentação de seus territórios; dificuldade de acesso a recursos naturais; e descaracterização da cultura tradicional e dos modos de vida. A exclusão para as mulheres e os jovens é ainda mais crítica, uma vez que têm menor acesso a esses recursos, quando comparadas aos homens.

Por sua vez, a iniciativa privada, à frente de boa parte dos empreendimentos, pautada sob o vistoso discurso da sustentabilidade – *viemos para ficar por 70 anos* – não parece assumir plenamente a sua responsabilidade e compreender o impacto de sua ação. Quando uma comunidade passa a gravitar na órbita de um grande empreendimento, o que mais sobressai são as carências, a ausência do Estado, e o caos, quase sempre, se instaura.

Se a decisão de realizar determinado investimento é tomada muitos anos antes, por que as questões socioambientais são discutidas *a posteriori* com as partes interessadas (as comunidades diretamente impactadas)? Por que, há quatro séculos, adotar a postura de *bombeiro*, e não a da construção coletiva?

Acresça-se o inchamento das cidades, especialmente das capitais, diante da absoluta ausência de Estado nas pequenas localidades, que vivem a crise contínua da saúde, educação, segurança e higiene, entre outros problemas.

COMO SUPERAR ESSE DILEMA?

O aprendizado do Instituto Peabiru, em seus 15 anos como organização da sociedade civil trabalhando com populações tradicionais, especialmente no meio rural, indica que as organizações de base local – que deveriam se denominar *organizações de raiz* – associações, sindicatos, e mesmo iniciativas com fins lucrativos como empresas familiares, cooperativas e outras formas de agremiação do

capital social – são os canais legítimos de expressão cultural, social, econômica, ambiental e de exigência (reclamação) de direitos cidadãos. (INSTITUTO PEABIRU).

É notório que a maioria dessas organizações apresenta imensa dificuldade para atuar na formalidade, e sua sustentabilidade financeira e operacional é débil. Representam mais em verdade, instituições conduzidas por um trabalho heroico e voluntário que, propriamente, organizações profissionalizadas. Se muitas vezes são capazes de, com poucos recursos, realizar excelente trabalho de mobilização, angariar boa representatividade e demonstrar reconhecimento, sua maior fragilidade está no processo de gestão, a operação do dia a dia, da administração financeira e contábil, da mobilização de recursos humanos e materiais, da prestação de contas e avaliação, entre outros obstáculos.

Nas últimas décadas, a Igreja Católica, a cooperação internacional e as poucas organizações da sociedade civil, a que chamam de organização não governamental (ONG), exerceram importante papel de apoiar o fortalecimento do tecido social. Porém, com a falsa autoemancipação do Brasil à condição de *país em desenvolvimento*, a Igreja Católica e a cooperação internacional passaram a direcionar seus esforços a outras agendas e territórios. E, por sua vez, as ONGs têm capacidade limitada de intervenção, atuando principalmente em iniciativas-piloto e visando influenciar políticas públicas.

O resultado é a perpetuação da exclusão e da baixa qualidade de vida, a manipulação dos grupos menos organizados e a dificuldade em enfrentar o coronelismo e o ímpeto desenvolvimentista a qualquer preço. Para piorar, os grupos conservadores estabelecem falsos dilemas, vociferando que o desejo das ONGs é manter as populações tradicionais na pobreza e os ambientes intactos.

Numa região como a Amazônia, com comunidades muito distantes e desassistidas de meios de transporte e comunicação, o isolamento se agrava. Nesse contexto, a formação de recursos humanos

é um desafio bem maior e mais custoso, se comparado a outras regiões.

Além disto, ninguém sabe ao certo quantas são as organizações da sociedade civil local, quais as suas necessidades, como estão em relação à formalidade, o que pensam. Esse tipo de informação parece não interessar a nenhum órgão público e, na academia, o interesse é insuficiente.

Ainda que inexistam dados oficiais, pode se estimar, preliminarmente, que na Amazônia haja pelo menos 2 mil associações ou organizações de caráter comunitário ativas, e um número pelo menos quatro vezes maior de organizações inativas ou inadimplentes. Supõe-se que essas mais de 10 mil organizações de base local mereçam atenção das políticas públicas, pois representariam a maioria dos excluídos. Se houver apenas três pessoas relacionadas a cada organização, tratar-se-ia de um universo de 30 mil pessoas que necessitam de capacitação. Somente o Grupo de Trabalho da Amazônia – Rede GTA – reúne mais de 600 movimentos sociais. Isto significa um público potencial de pelo menos 1.800 pessoas. Afinal, tão importante como os gestores é formar conselheiros, e preparar os jovens para assumir a direção e a gestão.

A maioria das organizações de raiz foi criada para defender os direitos de bairros, comunidades, mulheres, agricultores, pescadores etc. E muitas o foram por estímulo de redes de movimentos sociais (CNS, GTA, FAOR e outros), para implementar políticas públicas (Ministério da Agricultura, Ministério do Meio Ambiente, entre outros) ou de organizações sem fins lucrativos (Projeto Saúde e Alegria, Unipop, ISA, IPAM, IPE, Instituto Peabiru, entre outros), ou mesmo empresas (Natura, Vale, entre outras) e de grupos religiosos¹. Em diversas a formalização ocorreu para que houvesse uma personalidade jurídica com quem dialogar, obter acesso a crédito ou outras políticas públicas. Na

¹ Note-se que, historicamente, há um número bastante representativo de organizações do terceiro setor relacionado a instituições religiosas, especialmente no campo da educação, assistência social e saúde.

maioria dos casos, atendido o propósito para os quais foram criadas, elas não receberam orientação suficiente para alcançar sua sustentabilidade.

Mesmo sem um completo diagnóstico, não seria arriscado afirmar que a maioria: a) depende de uma única pessoa ou de um grupo pequeno para manter as portas abertas; b) não apresenta alternância no poder; c) não tem jovens sendo preparados para a sucessão e a gestão das organizações; d) não possui plano estratégico ou operacional; e) é capaz de mobilizar recursos – elaborar propostas, realizar a gestão dos recursos e, nunca ou raramente, elaborou propostas consistentes e financiáveis; f) apresenta um desequilíbrio entre a proporção de mulheres e homens entre os dirigentes, em geral, desfavorável a mulheres; g) está inadimplente com suas obrigações fiscais e públicas, e encontra permanente dificuldade em se manter adimplente.

A vivência do Instituto Peabiru indica, por fim, que essa dificuldade – na gestão e mobilização de recursos – está entre as principais causas que retardam o fortalecimento do tecido social e o pleno estado de direito, à medida que, com menos organizações atuando plena e livremente, haverá menos representatividade da sociedade civil organizada na exigência dos direitos cidadãos.

O fato é que a maior parte dos profissionais atuantes nessas organizações aprende na prática a realizar sua gestão. No entanto, experiências no Brasil² e no exterior³ indicam que se pode sistematizar esse conhecimento (de gestão e mobilização de recursos) de maneira simples e eficaz, além de conduzir processos de formação.

FORMAÇÃO DE CAPITAL HUMANO

Se um membro de uma organização local desejar aprimorar seus conhecimentos técnicos em gestão de organizações, em mobilização de recursos, em

² Associados da Associação Brasileira dos Captadores de Recursos

³ Associados das duas principais organizações do setor: Association of Fundraising Professionals (AFP) e Resource Alliance

comunicação, em metodologias participativas ou outras questões atinentes, não encontrará cursos ou eventos disponíveis. Se tiver alguma sorte e uma organização da sociedade civil que atue na região, uma iniciativa do Sistema S, ou houver algum órgão público federal mais moderno, preocupado em fortalecer o tecido social, somente aí esse cidadão poderá conhecer um pouco desse universo. Entretanto, será de forma fragmentada. Mesmo em capitais, a carência é alta. Em termos brasileiros, somente grandes centros como São Paulo, Rio de Janeiro ou Brasília oferecem oportunidades de aprendizado, usualmente em cursos breves, e a partir de eventos (congressos, encontros, seminários).

As raras experiências amazônicas ocorrem de modo irregular e não prosperam, e é ainda mais raro efetivo interesse (e empenho) das lideranças empresariais e públicas locais em fortalecer o capital social – a capacidade de refletir, questionar, intervir, dialogar. Entre os indicadores do baixo fortalecimento das capacidades humanas locais para a gestão das organizações de raiz, está sua pífia participação em editais públicos, segundo informam financiadores como Petrobras, Itaú Social, Unicef (Criança Esperança), Brazil Foundation. Também, é irrisória a proporção de projetos da região pleiteando isenções fiscais nas leis de incentivo à cultura ou ao esporte, demonstrando destarte o enorme fosso no preparo de profissionais das organizações de raiz entre as regiões brasileiras.

Daí uma organização sem fins lucrativos como o Instituto Peabiru se perguntar como facilitador – de que maneira contribuir para que grupos tradicionais sejam respeitados, tenham vez e voz e se fortaleçam para defender seus direitos cidadãos? Como valorizar o conhecimento tradicional, o patrimônio cultural e a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais? Em que medida as comunidades amazônicas poderão conviver com esses novos empreendimentos, que impactam suas vidas e as de futuras gerações – como negociar de maneira justa e transparente, discutindo com os grupos

econômicos e o governo sobre o impacto dessas iniciativas? Como prover acesso a informações sobre os direitos básicos (segurança fundiária, direito previdenciário, trabalhista etc.)? Estas são algumas das principais questões que alicerçam o presente desafio.

Comente-se, ainda, que mesmo que haja políticas públicas que visem diminuir as injustiças e exclusão históricas, a capacidade de implementação local precisa ser reforçada para que, efetivamente, ocorram transformações e os beneficiários passem a decidir e executar, à sua maneira, o que sonham, necessitam e lhes interessa.

A PROPOSTA DA ESCOLA DE GESTÃO DA AMAZÔNIA

É nesse contexto que o Instituto Peabiru está em busca de parcerias e financiadores para implementar, a muitas mãos, a *Escola de Gestão da Amazônia*. Esta se apresenta como escola itinerante, que vai onde estão as organizações de raiz, para atender às suas necessidades em seus próprios territórios, no seu tempo, respeitando as suas dificuldades e condições.

O objetivo geral da escola é fortalecer as capacidades humanas dos gestores das organizações de raiz para contribuir ao desenvolvimento local da Amazônia. Esse trabalho lastreia-se na formação de uma visão crítica e de sensibilidade, valorizando a diversidade cultural e ambiental e apoiando processos de transformação social.

A visão da escola é contribuir para uma Amazônia em que as estratégias de desenvolvimento e uso dos recursos naturais se relacionem harmonicamente ao desenvolvimento do país e da América Amazônica, sob a égide da sustentabilidade e da mitigação das mudanças climáticas.

Almeja-se estruturar uma escola sustentável a longo prazo, capaz de inspirar e contribuir com maior número de beneficiários diretos entre seus grupos sociais, capaz de discutir e formular caminhos relacionados às problemáticas atuais. Ela igualmente

se propõe a trabalhar outras problemáticas que os beneficiários considerem urgentes, juntamente com instrutores, alunos, ex-alunos e colaboradores.

Como metodologia, o Instituto Peabiru se vê como facilitador de processos de transformações sociais, para as quais emprega métodos participativos com os diferentes grupos e parceiros com que trabalha. O método participativo faz com que a aprendizagem seja um resultado natural do processo, gerando uma postura estratégica da sociedade local, capacitando-a para reagir e se adaptar às mudanças (BUARQUE, 2008). A metodologia participativa é um processo, uma maneira de trabalhar que permite que se adquira o conhecimento por intermédio da participação e da avaliação da experiência vivida. É uma ferramenta que favorece o envolvimento, a integração e a participação do grupo social, incentivando a espontaneidade e a criatividade, quebrando resistências e facilitando a assimilação e a compreensão dos contextos sociais. A metodologia participativa amplia a visão dos participantes sobre a importância de seus papéis na sociedade e nas organizações, tornando-se protagonistas dos processos de desenvolvimento e, desta forma, garantindo a continuidade das ações após o término do projeto.

Espera-se que os alunos ampliem a sua visão de mundo e sejam capazes de: a) aumentar a capacidade de compreensão das atuais limitações de suas vidas (relacionadas a *meios de vida sustentável*); b) desenvolver o potencial de solidariedade do grupo para alcançar mudanças sociais; c) dedicar-se a planejar e monitorar os impactos positivos, a partir de novas relações sociais e do uso sustentável de recursos naturais; d) contribuir para que sejam atendidos os direitos ancestrais de grupos e comunidades tradicionais, com especial atenção para aqueles em terras indígenas, territórios quilombolas, unidades de conservação e seu entorno.

Almeja-se, ainda, contribuir para o fortalecimento da posição econômica das comunidades marginalizadas, ao mesmo tempo que se valoriza

a biodiversidade e os recursos socioambientais e, com isto: a) facilitar ações para melhorar a posição das comunidades nas cadeias de valor, especialmente de cadeias de valor do agroextrativismo; b) fomentar a realização do desenvolvimento tecnológico de cadeias de valor de produtos tradicionais, visando explorar o conhecimento acerca de outras cadeias de valor relacionadas à biodiversidade, como açaí, mandioca, pesca, madeira, além do ecoturismo e abelhas nativas; c) incentivar a criação de negócios para a geração complementar de renda a comunidades tradicionais, especialmente para mulheres e jovens; e d) desenvolver as capacidades humanas, a promoção da consciência ambiental e a valorização do patrimônio cultural e ambiental; e f) fomentar o desenvolvimento e fortalecimento de atividades de geração de renda a partir dos recursos naturais, envolvendo as populações tradicionais para valoração e conservação dos recursos socioambientais para transformar suas realidades e melhorar a qualidade de vida.

Por fim, é preciso priorizar questões de gênero, fortalecendo a posição da mulher e de jovens na geração e no controle de recursos financeiros e recursos naturais, bem como tratar diretamente da segurança alimentar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

À medida que a Amazônia se transformou na fronteira da globalização, como um canteiro de obras e fonte de carne bovina, minérios e energia a baixo custo, e sofre profundas transformações, não há tempo a perder no sentido de fortalecer as organizações de raiz para que assumam o seu papel e reclamem os seus direitos fundamentais.

É neste sentido que se propõe a Escola de Gestão da Amazônia, cujo primeiro desafio é mobilizar recursos para uma etapa piloto que permita reunir parcerias de diferentes naturezas e desenvolver o projeto pedagógico e o plano de negócios. É uma escola a ser implementada a muitas mãos e, para tanto, mãos às massas.

REFERÊNCIAS

BUARQUE, Sergio C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável*. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

INSTITUTO PEABIRU. Disponível em <[http:// www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br)>. Acesso em 20 jul. 2013.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

THIOLLENT, Michel; SILVA, Generosa de Oliveira. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. *Revista Eletrônica de Comunicação & Inovação em Saúde*. v.1, n.1, p 93-100, jan-jun.,2007. Disponível em: <[http:// www.reciis.cict.fiocruz.br](http://www.reciis.cict.fiocruz.br)>. Acesso em: 2 ago. 2013.