

# Escola de gestão da Amazônia

**Título Original:** Escola de Gestão da Amazônia

**Prêmio Benchimol:** 2012, Primeiro Colocado, Categoria Social

## João Meirelles Filho

Escritor e ativista socioambiental. Atua há 33 anos no terceiro setor, 20 dos quais no Instituto Peabiru, organização da sociedade civil que trabalha na Amazônia, com a missão de facilitar processos de fortalecimento da organização social e da valorização da sociobiodiversidade.

<http://lattes.cnpq.br/8556678143735150>

E-mail: [jmeirelles@peabiru.org.br](mailto:jmeirelles@peabiru.org.br)

## RESUMO

Formar pessoas com visão crítica, capazes de valorizar a diversidade cultural e ambiental e apoiar processos de transformação social na Amazônia para trabalhar em organizações do terceiro setor é um dos grandes desafios do presente. Nesse contexto, destaca-se o fortalecimento institucional por meio da captação e gestão de recursos. Se as organizações sem fins lucrativos logram comunicar a urgência e importância de suas causas, apresentam dificuldade em se organizar em termos administrativos e com um sistema de captação de recursos eficiente, comprometendo sua sustentabilidade. O amadorismo, especialmente das entidades de base local, é patente e precisa ser superado. Diante desse cenário, a partir de metodologias participativas, o Instituto Peabiru realizou diferentes iniciativas de empoderamento de lideranças locais, associados aos projetos que desenvolvemos nos últimos anos. Entre as principais conclusões, destacam-se: 1) é urgente que a academia ofereça capacitação formal para a gestão do terceiro setor; 2) é preciso criar cursos e mecanismos de capacitação para a gestão de organizações de base; e 3) para as organizações de base, deve-se capacitar uma pequena equipe, evitando-se concentrar em um só indivíduo, que pode buscar novos rumos para sua vida; e 4) o fortalecimento deve ser tanto de indivíduos como de instituições, ou seja, trabalhar com a formação e empoderamento de conselhos, grupos diretores, etc.

**Palavras-chave:** Amazônia. Gestão. Mobilização de recursos. Organizações do terceiro setor.

## *Amazon management school*

### **ABSTRACT**

*To train people with a critical vision, capable of valuing cultural and environmental diversity and supporting processes of social transformation in the Amazon to work in organizations of the third sector is one of the great challenges of the present. In this context, we highlight the institutional strengthening through the capture and management of resources. If nonprofits manage to communicate the urgency and importance of their causes, they find it difficult to organize themselves in administrative terms and with an efficient fundraising system, compromising their sustainability. Amateurism, especially of local-based entities, is patent and needs to be overcome. Given this scenario, based on participatory methodologies, the Peabiru Institute has carried out different initiatives for the empowerment of local leaders, associated with the projects we have developed in recent years. Among the main conclusions, the following stand out: 1) it is urgent that the academy offers formal training for the management of the third sector; (2) training courses and mechanisms for the management of grassroots organizations need to be created; and 3) for grassroots organizations, a small team must be trained, avoiding focusing on a single individual, who can seek new directions for his or her life; and 4) strengthening must be both individuals and institutions, ie working with the formation and empowerment of councils, steering groups, etc.*

**Keywords:** Amazon. Management. Mobilization of resources. Third sector organizations.

## **Escuela de gestión de la Amazonia**

### **RESUMEN**

*Formar personas con visión crítica, capaces de valorar la diversidad cultural y ambiental y apoyar procesos de transformación social en la Amazonía para trabajar en organizaciones del tercer sector es uno de los grandes desafíos del presente. En ese contexto, se destaca el fortalecimiento institucional por medio de la captación y gestión de recursos. Si las organizaciones sin fines de lucro logran comunicar la urgencia e importancia de sus causas, presentan dificultades para organizarse en términos administrativos y con un sistema de captación de recursos eficiente, comprometiendo su sostenibilidad. El afamado, especialmente de las entidades de base local, es patente y necesita ser superado. Ante este escenario, a partir de metodologías participativas, el Instituto Peabiru realizó diferentes iniciativas de empoderamiento de liderazgos locales, asociados a los proyectos que desarrollamos en los últimos años. Entre las principales conclusiones, destacan: 1) es urgente que la academia ofrezca capacitación formal para la gestión del tercer sector; 2) es necesario crear cursos y mecanismos de capacitación para la gestión de organizaciones de base; y 3) para las organizaciones de base, se debe capacitar a un pequeño equipo, evitando concentrarse en un solo individuo, que puede buscar nuevos rumbos para su vida; y 4) el fortalecimiento debe ser tanto de individuos como de instituciones, o sea, trabajar con la formación y empoderamiento de consejos, grupos directores, etc.*

**Palabras clave:** Amazonia. Gestión. Movilización de recursos. Organizaciones del tercer sector.

### **INTRODUÇÃO**

Contam-se às dezenas as poucas organizações sem fins lucrativos da Amazônia que, efetivamente, logram mobilizar recursos suficientes para atender a sua missão e, ao mesmo tempo, manter-se em dia com as suas obrigações administrativas e de prestação de contas de projetos. É o que se denomina sustentabilidade organizacional.

A legislação brasileira, cada vez mais exigente quanto às obrigações jurídicas, contábeis e fiscais, inviabiliza de partida a plena formalidade da imensa maioria das organizações, especialmente aquelas de base comunitária (*grass root organizations*).

Ao mesmo tempo, as sucessivas crises econômicas e o menor interesse da cooperação internacional perante o Brasil e, mesmo diante da Amazônia, dificultam o acesso a fontes internas e externas de recursos.

Considere-se que a maioria das organizações sem fins lucrativas, capazes de manter funcionários de forma permanente e gerir um orçamento adequadamente e em porte significativo, foi criada há mais de dez anos.

Isto demonstra tanto o desinteresse das atuais gerações em criar novas entidades sem fins lucrativos, como ocorrido nas décadas de 1980 a 2000, assim como as dificuldades que o presente cenário econômico e político impõe. Pode-se considerar ainda que o modelo de organizações sem fins lucrativos como está posto precisa ser revisto, porém essa discussão é para outro momento.

No caso da Amazônia, praticamente só as instituições com sede nas capitais estaduais conseguem sobreviver. Mesmo assim contamos, para a Amazônia toda, número insignificante de entidades, o que dificulta tanto formar pessoas como criar um ambiente positivo de trabalho, aprendizado e ações de interesse comum. Pode-se elencar não mais que três a quatro organizações com sede em cada capital, e algumas dezenas com sede no Sudeste, principalmente, e que mantêm programas de longo prazo na área. Há ainda outra dezena de organizações internacionais que, mesmo com filial no Brasil, atuam na região. No total, pode-se afirmar que apenas para a área socioambiental há menos de 100 organizações para uma área de dimensões continentais.

É importante recordar que a maioria das organizações, especialmente aquelas de atuação local, foi criada para defender os direitos de agendas socioambientais, comunidades e bairros, mulheres, agricultores, povos e comunidades tradicionais etc. E muitas foram estabelecidas por estímulo de entes externos – orientação de redes de movimentos sociais, como Conselho Nacional das Populações Extrativistas (CNS), Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), Fórum da Amazônia Oriental (Faor) e outros, e os programas governamentais federais como o Ministério da Agricultura, o Ministério do Meio Ambiente, entre outros, e estaduais como secretarias de saúde, assistência social, educação, etc., ou de organizações sem fins lucrativos de maiores dimensões como Projeto Saúde e Alegria, Instituto Sócio Ambiental (ISA), Instituto de Pesquisa da Amazônia (Ipam), Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE), Instituto Peabiru, Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB), etc., ou mesmo empresas, como Natura, e de grupos religiosos<sup>1</sup>.

Oportuno lembrar que, para a Amazônia, é patente que as dimensões regionais, a exclusão generalizada da maioria da população, o baixo nível educacional, o desinteresse da maioria dos formadores de opinião em apoiar essas entidades torna a sustentabilidade dessas organizações, quaisquer que sejam suas dimensões, um desafio ainda maior.

A vivência à frente do Instituto Peabiru nos últimos 20 anos e o acompanhamento de outras entidades ao longo de mais de três décadas e meia de trabalho indica que tais dificuldades aumentam à medida que são raros os profissionais qualificados para a gestão no universo privado sem fins lucrativos. Se dedicarmos maior atenção para os profissionais de mobilização de recursos no terceiro setor, essa especialidade se torna ainda mais difícil de encontrar.

Ao mesmo tempo, observam-se avanços significativos na administração pública e empresarial que, apesar de apresentarem similaridades com a gestão do terceiro setor, ainda não contribuem, de forma efetiva, para fortalecer as entidades sem fins lucrativos.

---

<sup>1</sup>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.

Muitas vezes, no caso do poder público, as relações com o setor sem fins lucrativos ocorrem porque o poder público é incompetente para cumprir suas agendas, como oferecer educação, saúde, assistência social etc.

Assim, a incorporação de melhores práticas de gestão e mobilização de recursos em organizações do terceiro setor se apresenta como grande obstáculo para o fortalecimento de organizações privadas sem fins lucrativos na Amazônia e para que elas sejam eficientes e alcancem a sua missão.

Entre as consequências imediatas desta deficiência está a menor representatividade de diversos setores da sociedade civil no cenário sociopolítico, uma vez que muitas das organizações desempenham o papel de facilitadores e aglutinadores de questões socioambientais e econômicas de forte interesse e mobilização social.

No caso da Amazônia, destaque-se a importância das entidades do terceiro setor na defesa dos direitos civis e nas questões socioambientais, à medida que o Estado, em suas diversas instâncias, é ausente na maior parte do território, e sua atuação é extremamente ineficiente e insuficiente.

Comente-se ainda que não se trata de formar apenas bons gestores, mas de formar mulheres e homens com visão crítica, capazes de valorizar a diversidade cultural e ambiental e apoiar processos de transformação social na Amazônia.

## **AS DIFICULDADES PARA UMA FORMAÇÃO PROFISSIONALIZANTE**

O terceiro setor não possui espaço formal para a formação de profissionais, seja em nível técnico ou superior. O universo acadêmico ignora a necessidade de formação para as organizações da sociedade civil. Em verdade, os centros acadêmicos raramente compreendem as dimensões e relevância do terceiro setor como um todo, pois não lhe dá a devida atenção.

Mesmo em questões corriqueiras, como as técnicas de gestão e de mobilização de recursos, por exemplo, existe alta carência de oportunidades, uma vez que inexistem cursos regulares, mesmo que de ciclo curto.

A maior parte das oportunidades está no Centro-Sul do Brasil ou no exterior. E para a maioria das pessoas e organizações, financiar essa capacitação é praticamente impossível.

Em alguns momentos, estados e municípios da região realizaram esforços esporádicos e parciais para fortalecer o terceiro setor, mas mudanças político-institucionais sempre resultaram no abandono dessas iniciativas, por mais meritórias que hajam sido.

As organizações associativas, como, em nível mundial, a Association of Fundraising Professionals (AFP) e a Resource Alliance, e, em nível nacional, a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), e da academia, com um dos raros cursos de curta duração, o da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo (Gestão de organizações do terceiro setor), que buscam formar profissionais do terceiro setor, realizam eventos regulares que servem como uma grande vitrine do que se passa no setor e oferecem oportunidades de capacitação em ciclo curto.

O surgimento de fundações e institutos empresariais e de famílias também impulsionou esses tipos de formações, seja através do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), que reúne investidores sociais, ou de outras entidades, permitindo avanços relativos, principalmente ao Centro-Sul e Nordeste do Brasil, em prol de sistematizar o conhecimento (de gestão e mobilização de recursos), de maneira simples e eficaz.

Notório ainda é o esforço de financiadores, como a Brazil Foundation, Fundo Casa, Institutos do Itaú, e outros que, uma vez que apoiam entidades (selecionadas a partir de diferentes critérios), também oferecem assessoria e orientação.

Se aumentou o número de consultores e especialistas em organizações do terceiro setor, onde se destacam, por exemplo, o Instituto Fonte, a maioria das entidades na Amazônia não tem condições financeiras de contar com esse tipo de colaboração, resultando que praticamente não há consultores ou especialistas na região amazônica.

Importante considerar que, em muitas das organizações da sociedade civil, a formalização ocorreu para que houvesse uma personalidade jurídica com quem dialogar, ou mesmo obter acesso a crédito ou outras políticas públicas. Na imensa maioria dos casos, atendido o propósito para os quais foram criadas, essas entidades não receberam orientação suficiente do poder público, especialmente o poder público local, ou de organizações privadas. A principal razão reside no fato que, em termos gerais, não é política pública fortalecer as organizações locais, pelo menos no longo prazo.

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

## **ALTERNATIVAS PARA UMA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Ao longo de seus 20 anos, o Instituto Peabiru percebeu que são insuficientes as capacitações isoladas de outras ações, como a assessoria técnica, o intercâmbio com entidades em situação similar etc. Ainda que seminários, palestras, publicações, vídeos e outras eventos de capacitação tenham o seu valor, especialmente na atualização de profissionais, são insuficientes para a formação de profissionais, que permita a busca da sustentabilidade financeira e a boa gestão das organizações sem fins lucrativos. O Prêmio Samuel Benchimol possibilitou dedicar-se a desenvolver metodologias de mobilização de recursos e incluí-las na agenda de trabalho.

Diante desse cenário, para o Instituto Peabiru, as experiências mais exitosas foram as que partiram dos problemas locais, e construiu-se, a partir de metodologias participativas, as competências de indivíduos e organizações. Aprendemos assim que a formação de profissionais deve ser um ato contínuo de todo o projeto do terceiro setor, seja este de que tamanho for. E que o fortalecimento institucional é tão importante quanto alcançar os resultados do projeto técnico, uma vez que somente organizações fortalecidas são capazes de realizar entregas de resultados satisfatórios.

Para tanto, uma série de aprendizados se mostram valiosos, entre os quais, aqui mencionamos alguns, como segue:

- a) é importante considerar mecanismos utilizados pela iniciativa privada, para as melhores práticas de gestão, desde a seleção de profissionais de maneira isenta como os editais públicos (recursos humanos), a questões corriqueiras, como as compras, o que deve estar detalhado em manuais de gestão e operação;
- b) à medida que as organizações avançam na sua profissionalização, é preciso fortalecer a capacidade de avaliar, monitorar e receber auditorias e avaliações externas. Nesse sentido, é fundamental adotar critérios contábeis e gerenciais nacionalmente reconhecidos. Recomenda-se, para tanto, buscar apoio externo para que as entidades sejam o mais transparentes, isentas e capazes de superar seus constantes desafios. Por exemplo, contar com a colaboração de financiadores abertos a contribuir além do recurso financeiro pode ser de grande auxílio para fortalecer as organizações sem fins lucrativos, repassando seus padrões de qualidade na gestão, sem com isto tornar a entidade exageradamente burocratizada;
- c) para entidades de pequeno porte, outra recomendação relevante é contar com estagiários nas áreas relacionadas à administração, se possível da mesma comunidade em que atua, o que pode significar formar novas lideranças ao mesmo tempo que se empenha em introduzir novas visões, incorporar o maior uso dos meios digitais, entre outras vantagens como o baixo custo desta mão de obra que, ao mesmo tempo, se capacita para seus desafios profissionais futuros. Importante considerar que estágios remunerados representam, ao mesmo tempo, oportunidade de aprendizado para o estagiário, e para a organização, menores custos;
- d) diferentes metodologias de medição de impacto e de avaliação e monitoramento estão disponíveis. O próprio Peabiru criou seus indicadores para o terceiro setor, que permitem um rápido autodiagnóstico. O importante é utilizar esses mecanismos para acompanhar a evolução da entidade;
- e) também recomenda-se a busca ao apoio voluntário de administradores aposentados ou mesmo na ativa, que possam contribuir com sua experiência na consultoria gratuita e interessada na sobrevivência da organização;
- f) por fim, associar-se a outras organizações da sociedade civil ou de empresas para a troca de experiências, e que permitam transferir tecnologias com altos padrões de gestão também é uma maneira de fortalecimento institucional e promover a capacitação da equipe. Nesse sentido, um dos caminhos é fortalecer o conselho administrativo e consultivo da entidade, em prol de criar um bom ambiente de ponto de encontro entre organizações do terceiro setor, associações comunitárias, empresas, órgãos públicos e outras entidade.

## **CONCLUSÃO**

Este artigo mostrou como a sustentabilidade financeira é um dos grandes desafios para o terceiro setor, especialmente na Amazônia. Ficou claro como são escassas as possibilidades de formação profissionalizante na região, mesmo de atividades de curto prazo.

Assim, é preciso que as próprias organizações, de diferentes tamanhos, atuem como formadores de mão de obra qualificada, especialmente na gestão e mobilização de recursos. A experiência do Peabiru mostra que é possível construir capacidades locais a partir de metodologias participativas e ações simples.

Por fim, é patente que a capacitação de profissionais para o terceiro setor, especialmente na gestão e mobilização de recursos, é urgente para a Amazônia, e as atuais oportunidades são insuficientes para fortalecer o universo privado sem fins lucrativos.