

## PROJETOS DO FUNDO AMAZÔNIA: O FUNDO DEMA EM PERSPECTIVA

### AMAZON FUND PROJECTS: THE DEMA FUND IN PERSPECTIVE

Bárbara Galleli Dias\*

Hamilton Luiz Corrêa\*\*

---

#### RESUMO

Diante do cenário peculiar de indiscutível necessidade para um desenvolvimento sustentável na região amazônica, projetos de cunho social possuem papel significativo. Diante disso, o presente artigo apresenta e discute o Fundo Dema, no âmbito do Fundo Amazônia, sob uma perspectiva qualitativa, com vistas a identificar os desafios e assinalar oportunidades deste projeto. As dimensões, recursos financeiros, objetivos, pertinência de contexto, gestão, relevância e acessibilidade são quesitos bem avaliados, pois seus indicadores ou são atendidos por completo ou parcialmente. Já a dimensão prazo não teve uma avaliação positiva. Foram pontuados seis desafios e seis oportunidades, sendo que alguns desafios são superados por mais de uma alternativa de oportunidade, ou algumas das mesmas oportunidades são viáveis para eliminar diferentes desafios. Debates como este são importantes para aguçar a vontade política e desafiar os cidadãos, trazendo visões diferentes ou ainda novas visões, muitas vezes desconhecidas para a maioria dos brasileiros.

**Palavras-chave:** Amazônia. Fundo Dema. Projeto Social. Desenvolvimento Sustentável.

#### ABSTRACT

*Given the peculiar scenario of unquestionable need for sustainable development in the Amazon region, social projects have significant role. This article presents and discusses the Fund Dema under the Amazon Fund, under a qualitative perspective, in order to identify the challenges and opportunities of this project. The dimensions of financial resources, goals, pertinence of context, management, and accessibility are questions well evaluated, and their indicators are met in full or partially. The dimension time did not scored positive. Were scored six challenges and six opportunities, and some challenges are overcome by more than an alternative opportunity, or some of the same opportunities are feasible to eliminate different challenges. Debates like this are important to sharpen the political will and challenge citizens, bringing different views or new views, often unknown to most Brazilians.*

**Keywords:** Amazon. Fundo Dema. Social Project. Sustainable Development.

---

Manuscript first received/Recebido em: 06/08/2013/ Manuscript accepted/Aprovado em: 12/12/2013

\* Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), na linha Administração Geral (2013). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Estadual de Londrina (PPGA/UEL) na linha de Pesquisa Gestão das Organizações (2013). Graduada pela mesma instituição no curso de Administração (2011). ([b.gallelidias@gmail.com](mailto:b.gallelidias@gmail.com)).

\*\* Professor Doutor da Universidade de São Paulo (FEA\_USP). Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1986) e pós-doutorado em Found Leon Bekaert, Bélgica (1992). Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (1980) e graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (1977). ([hamilco@usp.br](mailto:hamilco@usp.br)).

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de peculiar biodiversidade, a Amazônia contrasta cenários de riquezas naturais em meio a precariedades socioeconômicas. Se, por um lado, prognósticos indicam a evolução da bioindústria no Brasil, muito devido a este bioma com seu grande potencial energético e econômico, por outro, ainda permanecem sistemas fundiários ancestrais, conflitos sociais diversos, desmatamentos em larga escala, além da infraestrutura limitada. Todas estas circunstâncias estimulam o debate sobre a sustentabilidade nas esferas ambiental, econômica e social desta região.

A sustentabilidade da Amazônia deve ser tratada como algo indissociável do crescimento econômico e correspondente à evolução nos padrões de bem-estar coletivo. Mais do que um objetivo, a sustentabilidade deve ser uma estratégia conduzida em caráter de parceria entre o setor empresarial, com órgãos públicos e a sociedade civil organizada (MARCOVITCH, 2011). Sabe-se que a gestão de políticas públicas e de projetos sociais passou por transformações e incorporou o discurso da construção de parcerias como um elemento central e essencial para sua efetivação, tendo as organizações da sociedade civil e, mais recentemente, também as empresas, papel relevante nessa dinâmica (TEODÓSIO, 2011). Na realidade amazônica, alguns projetos e programas já são realizados nesse sentido, liderados por grandes corporações ou por iniciativas do governo em prol do desenvolvimento sustentável.

No contexto das ações governamentais, tem-se o Fundo Amazônia, uma iniciativa brasileira de contribuição para a redução de emissões de gases do efeito estufa resultantes do desmatamento e da degradação das florestas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é o gestor responsável do Fundo Amazônia. Os mais relevantes contratos de doação ao Fundo são com o Governo da Noruega, com a Petrobras e com a Alemanha (BNDES, 2010). Seu principal objetivo é captar recursos para serem utilizados em projetos de combate ao desmatamento e de promoção da conservação e uso sustentável no bioma amazônico (FUNDO AMAZÔNIA, 2008).

Ao longo dos anos de atuação do Fundo Amazônia, entre os projetos aprovados, encontra-se o Fundo Dema. Este é um fundo fiduciário proveniente de uma parceria entre o governo brasileiro, Ministério Público e sociedade civil organizada, e foi oficialmente formalizado no ano de 2004. Sua associação ao Fundo Amazônia deu-se em meados do ano de 2011, quando foi celebrado o contrato de colaboração entre o BNDES e a FASE. Até o momento, foi registrado o desembolso de 27% do total do investimento contratado.

Em pouco mais de uma década de atuação na região amazônica do estado do Pará, o Fundo Dema registra contribuições significativas com o fortalecimento institucional de distintas entidades, por meio de oficinas, seminários, atividades de fortalecimento da comunicação comunitária nos territórios polo da BR 163, que possibilitou o desenvolvimento de diversas atividades em prol da luta em defesa dos povos da floresta (FUNDO DEMA, 2013).

Diante desse contexto, o presente artigo apresenta e discute o Fundo Dema, no âmbito do Fundo Amazônia, com vistas a identificar os desafios e assinalar oportunidades deste projeto. A intenção é que as apreciações aqui enfatizadas possam contribuir com avanços no projeto, evidenciando pontos que possam ser melhor explorados pelos agentes responsáveis, além de aspectos que possam apresentar-se como prejudiciais ao desempenho do Fundo Dema. Espera-se também informar e instigar o engajamento de órgãos públicos e a sociedade civil com as universidades e empresas privadas. Portanto, debates como este são importantes para aguçar a vontade política e desafiar os cidadãos, trazendo visões diferentes ou ainda novas, muitas vezes desconhecidas para a maioria dos brasileiros.

O artigo encontra-se estruturado conforme os seguintes tópicos: introdução; o desenvolvimento sustentável na perspectiva das organizações da esfera pública; a Amazônia e o papel dos projetos sociais; aspectos descritivos do Fundo Dema e da FASE; procedimentos metodológicos; discussões sobre a atual situação do fundo dema; apreciação crítica e considerações finais.

## 2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES DA ESFERA PÚBLICA

A partir do movimento ambientalista que emerge por volta da década de 1960 (LENZI, 2005), questionando a racionalidade e os paradigmas que impulsionaram e legitimaram o crescimento econômico, negando a natureza (LEFF, 2006), a passagem das décadas seguintes, inclusive até a atualidade, foi marcada por grandes eventos que fizeram atenuar a preocupação com a questão ambiental, principalmente no cenário internacional. Em 1987, o termo “Desenvolvimento Sustentável” tornou-se conhecido, em um documento denominado Relatório Brundtland, publicado no livro *Our Common Future*, em que é definido como o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

O conceito de desenvolvimento sustentável, utilizado em uma variedade de formas, empregado em diversos contextos, é resultado de um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação entre a sociedade civil e seu meio natural. Admite-se, em corroboração à visão de Jacobi (2005), que o desenvolvimento sustentável não se refere especificamente a um problema limitado de adequações ambientais de um processo social, mas a uma estratégia ou modelo múltiplo à sociedade, que deve considerar a viabilidade econômica, bem como a ambiental. Remete à necessária redefinição das relações humano – natureza, e, portanto, a uma mudança substancial do processo civilizatório. Decorre daí as discussões acerca do papel das diversas instituições e organizações em prol da sustentabilidade e, em especial, da esfera pública (terceiro setor, em geral), nesta busca.

A gestão social, embora considerada um conceito em construção (ZANI, 2010), refere-se a uma forma de gestão organizacional, a qual atua no mercado e nas instituições do Estado, com vistas a diminuir a lógica instrumental e técnica para uma visão mais social, política, cultural e ecológica no escopo da gestão (FRANÇA FILHO, 2008). Sendo assim, a gestão social diferencia-se à medida que propõe um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido a partir de diferentes sujeitos sociais (TENÓRIO, 2004). É intrínseca, portanto, a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, a transparência como pressuposto e a emancipação como finalidade (CANÇADO et al., 2011). Por tais caracterizações, visualiza-se a gestão social como um modo de viabilizar o desenvolvimento sustentável nas organizações.

Nesta linha de raciocínio, Santos e Rodriguez (2005) exploram a viabilidade e potencial emancipatório das múltiplas alternativas que têm sido formuladas e praticadas mundialmente e que representam formas de organização econômica baseadas na igualdade, na solidariedade e na proteção do meio ambiente, ou seja, no desenvolvimento sustentável. As propostas de alternativas ao desenvolvimento radicalizam a crítica à noção de crescimento e, por conseguinte, exploram alternativas pós-desenvolvimentistas. Trata-se da reivindicação da diversidade cultural e da diversidade de formas de produzir e entender a produção. Uma alternativa ao desenvolvimento implica uma visão de mundo que privilegie a produção de bens para consumo básico. Em síntese, trata-se de estratégias que apontem para uma transformação gradual da produção e da sociabilidade para formas mais igualitárias, solidárias e sustentáveis.

Santos e Rodriguez (2005) expõem algumas assertivas sobre as alternativas ao desenvolvimento, dentre as quais as de que: a) as alternativas de produção não são apenas econômicas, o seu potencial emancipatório e as suas perspectivas de êxito dependem, em boa medida, da integração que consigam entre processos de transformação econômica e processos culturais, sociais e políticos; b) o êxito das alternativas de produção depende da sua inserção em redes de colaboração e de apoio mútuo; c) as formas alternativas de conhecimento são fontes alternativas de produção; e d) as alternativas de produção devem entrar em relações de sinergia com alternativas de outras esferas da economia e da sociedade.

Em sinergia às considerações sobre desenvolvimento sustentável, gestão social e alternativas ao desenvolvimento, as organizações da esfera pública, ONGs e organizações da sociedade civil, por exemplo, aparecem como atores possíveis. Para Godoi-de-Souza e Valadão Jr (2010), ao se abordar a sustentabilidade nestes contextos, é preciso pensá-la nas dimensões econômica, social e cultural, ou seja, garantir a viabilidade econômica da organização, baseada em ações adequadas ao

enfrentamento dos problemas a serem resolvidos, ao mesmo tempo em que é garantido o efetivo atendimento das demandas dos grupos sociais almejados, diante do enfoque da gestão social, em consideração à coletividade, transparência e participação, e a partir das premissas das alternativas de desenvolvimento, tornando-a pertinente à gestão e para o desenvolvimento sustentável, somando-se questões ambientais, em organizações do terceiro setor.

No entanto, no cenário nacional, é notório que tais organizações passem por um período desafiador, em que entre os desafios estão a visibilidade, a legitimidade e, principalmente, a sustentabilidade (GODOI-DE-SOUZA; VALADÃO JR, 2010). Diante deste contexto, o olhar para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor passa a ser fundamental: a) qualificar tecnicamente o trabalho; b) compartilhar o projeto político/missão; c) promover uma cultura e metodologia de planejamento estratégico, de monitoramento e avaliação; d) aperfeiçoar os mecanismos de gestão; e e) qualificar a participação interna e a democratização dos processos decisórios (ALVES JR, 2008).

Não se desconsidera a sustentabilidade financeira, já que estas organizações precisam de recursos tanto para serem efetivas, quanto para serem sustentáveis. Destaca-se, nesse sentido, que a reconfiguração da cooperação internacional e as novas oportunidades de captação de recursos nacionais públicos e privados têm desafiado as organizações brasileiras a um crescente processo de nacionalização (ALVES JR, 2008). Recursos públicos como os oferecidos pelo BNDES, como o Fundo Amazônia, são exemplos concretos destas oportunidades.

A sustentabilidade de uma organização do terceiro setor é também função do grau de 'enraizamento' social, da capacidade de articulação local e da credibilidade construída junto à sociedade em que a mesma atua (ALVES JR, 2008). Logo, é condição para a sustentabilidade das ações sociais destas organizações, ser capaz de se constituir e projetar-se no espaço público como protagonista relevante, seja por intermédio da mídia, na relação direta com a população e/ou mediante parcerias com o poder público, com empresas e outras instituições (GODOI-DE-SOUZA; VALADÃO JR, 2010).

As Parcerias Trissetoriais, na perspectiva da Plataforma de Aspectos Sociais, aparecem como alternativas plausíveis, na medida em que as colaborações entre o Estado, organizações da esfera pública e do mercado são decorrentes da convergência em torno de meta-problemas, socialmente construídos e aceitos como relevantes. Ou seja, a ação social construída pelos atores em práticas colaborativas é permeada por noções valorativas e interesses perpassados por ideais de transformação social, ao invés de ser marcada exclusivamente pelo auto interesse (TEODÓSIO, 2011). Pressupõe-se que por intermédio não só de parcerias entre os setores (ALVES JR, 2008), mas também dentro do próprio terceiro setor, que as organizações da esfera pública podem se fortalecer institucionalmente, adquirindo condições à sustentabilidade (GODOI-DE-SOUZA; VALADÃO JR, 2010).

No tocante ao contexto ambiental, social, político e cultural da Amazônia brasileira, reconhece-se que as organizações da esfera pública têm atuação histórica fundamental. A necessidade destas organizações para o desenvolvimento sustentável na região é indiscutível e, neste prisma, questões como as discutidas acerca da gestão social e das alternativas ao desenvolvimento destacam-se por sua pertinência.

### **3 A AMAZÔNIA E O PAPEL DOS PROJETOS SOCIAIS**

O Brasil ocupa o terceiro lugar na lista dos países com maior área florestal densa do mundo, sendo que em relação às florestas tropicais, é o país com maior cobertura. A grande maioria das florestas tropicais brasileiras, concentrada na região amazônica, além de contar com uma vasta riqueza de diversidade de fauna e flora, abriga também uma enorme diversidade cultural (CAPOBIANCO, 2001; LIMA; POZZOBOM, 2005). São nove estados que compõem a Amazônia: Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará, Amapá, Tocantins, parte do Maranhão e parte do Mato Grosso.

Nos âmbitos nacional e internacional, a Amazônia constitui muito mais do que um ícone de representação simbólico-cultural quanto ao seu valor como natureza e cultura e para o equilíbrio global, por meio da manutenção das condições climáticas globais. A Amazônia é a fronteira para a ciência e a tecnologia (CAPOBIANCO, 2001). Há um notório movimento por parte das empresas em investir na região na adoção de tecnologias limpas, no desenvolvimento de parcerias em políticas públicas e em investimentos próprios (MARCOVITCH, 2011).

Entretanto, talvez configurando as maiores barreiras ao desenvolvimento do potencial amazônico por estas vias, ainda perduram diversos desafios que remontam o contexto histórico dessa região. As transformações termos econômicos, sociais, culturais e ambientais da região não foram acompanhadas por níveis de qualidade de vida satisfatórios para a maioria de seus habitantes e seus indicadores socioeconômicos estão entre os mais baixos do país, sem contar a significativa concentração da riqueza e exclusão social (BRASIL, 2008). Atualmente, o que se observa são cidades inchadas pela migração rural, marcadas pela falta de infraestrutura e serviços, populações empobrecidas, instáveis, desempregadas e sem benefícios mínimos para a vida civilizada (MARCOVITCH, 2011).

Especificamente no local de atuação do Fundo Dema, objeto deste estudo, no estado do Pará, há uma forte concentração populacional e uma tendência à urbanização. Verifica-se grande diversidade em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – geralmente ínfimos –, forte presença de atividades extrativistas e condições insatisfatórias de saúde pública e educação. Esta situação acaba por implicar condições menos sustentáveis do ponto de vista socioambiental. Ou seja, levam a um esgotamento de recursos sem refletir na melhoria das condições de vida (MONTEIRO, SAWYER, 2001).

Contabiliza-se que na Amazônia vivem cerca de 170 povos indígenas, com uma população em torno de 180 mil indivíduos. Além disso, há cerca de 360 comunidades remanescentes de antigos quilombos e milhares de comunidades de seringueiros, castanheiros, ribeirinhos, entre outras que vivem hoje na região da Amazônia (CAPOBIANCO, 2001). Estas últimas, caracterizadas pelo termo “populações tradicionais”, referem-se a grupos de pessoas que possuem em comum o fato de que tiveram pelo menos em parte uma história de baixo impacto ambiental e de que têm no presente interesses em manter ou em recuperar o controle sobre o território que exploram. E, em troca disso, estão dispostos a comprometerem-se a prestar serviços ambientais (CUNHA; ALMEIDA, 2001).

Por conseguinte, apesar das dificuldades generalizadas de sobrevivência digna na região, com o auxílio ou ao menos o incentivo de algumas organizações públicas e/ou privadas, estes povos já produzem mercadorias com valor agregado industrial, começam a participar da economia da informação, por meio do valor agregado do conhecimento indígena e local, e entraram no mercado emergente dos valores de existência, como a biodiversidade e as paisagens naturais (CUNHA; ALMEIDA, 2001; LIMA; POZZOBOM, 2005).

Diante disso, afirmar-se que a inserção destes povos ao mercado ocorre não somente por vias ‘tradicionais’ ao comércio capitalista, quando proporcionados por empresas privadas que buscam interesses próprios, mas também em suas formas de alternativas ao desenvolvimento quando impulsionados pela atuação de organizações da esfera pública na região. Isso porque possuem um caráter de potencial emancipatório, preveem a integração de processos de transformação econômica e processos culturais, sociais e políticos; bem por isso, também são pautadas por redes de colaboração e de apoio mútuo e em relações de sinergia com alternativas de outras esferas da economia e da sociedade, além de assegurar como fontes alternativas de produção, as formas de conhecimento local.

Não somente as implicações sociais, os grandes impactos negativos ambientais integram-se nos processos recentes de ocupação da Amazônia, e sua expressão mais grave é a destruição da cobertura vegetal. A despeito de ser pouco expressivo até meados do século passado, o desmatamento tem avançado de forma continuada. O acumulado de áreas desmatadas já atingiu uma área correspondente a quase 15% do total da região (BRASIL, 2008). Em grande parte por consequência do desmatamento na Amazônia, o Brasil está entre os dez maiores emissor de gases do efeito estufa do mundo.

Algumas iniciativas já são vistas no que tange à responsabilidade do poder público. Entre elas destaca-se o Plano Amazônia Sustentável (PAS) e o Plano de Ação para a Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAM). Para além das ações nacionais, quando se discutem os custos e benefícios de ações para a mitigação das mudanças climáticas no Brasil, há a consideração de que a comunidade internacional deveria ter um papel fundamental, adicional aos esforços nacionais próprios (BRASIL, 2008). Segundo Marcovitch (2011), um ponto a ser dinamizado em ações conjuntas pelo poder público e pela iniciativa privada nacionais é a remuneração internacional, via fundos contributivos por serviços ambientais de interesse global proporcionados pela Amazônia. Ou seja, observa-se a necessidade de Parcerias Trissetoriais para o desenvolvimento da região.

Nesse contexto, encontra-se o Fundo Amazônia, um fundo privado gerido pelo BNDES, composto por representantes dos governos federal e estaduais, ONGs, movimentos sociais, povos indígenas, cientistas e empresas. Seu principal objetivo é combater o desmatamento e promover a conservação e o uso sustentável no bioma amazônico, por meio do subsídio financeiro a projetos. As linhas de financiamento dos projetos submetidos ao Fundo Amazônia, além de observarem este objetivo, articulam-se às estratégias do PPCDAM e aos objetivos do PAS (FUNDO AMAZÔNIA, 2008). Discute-se, no próximo tópico, aspectos descritivos e a situação atual do Fundo Dema, um projeto financiado pelo Fundo Amazônia.

#### **4 O FUNDO DEMA: ASPECTOS DESCRITIVOS E SITUAÇÃO ATUAL**

O Fundo Dema é um projeto social cuja origem remonta a apreensão de seis mil toras de mogno extraídas ilegalmente e apreendidas em 2003 pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), na região de Altamira e São Félix do Xingu, no Pará. As toras foram doadas e leiloadas, e seus recursos foram destinados a projetos sociais com a finalidade de compensar a região e seus habitantes pelos danos sofridos, dentre os quais o Fundo Dema (SARAGOUSSI, 2010).

A Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE) foi escolhida via indicação dos movimentos sociais da região como donatária do mogno e é a responsável jurídica e gestora do Fundo Dema. Além disso, há parceria com a Fundação Viver, Produzir, Preservar/Movimento pelo Desenvolvimento da Transamazônica e Xingu (FVPP) e com a Prelazia do Xingu (FASE, 2006).

Em um processo participativo, foi elaborado o Regulamento Interno do Fundo Dema, contendo sua constituição formal, aprovado no início de 2004 (FASE, 2006). O Fundo também recebeu uma doação considerável da Fundação Ford que se somou ao seu capital fiduciário. Os rendimentos destas aplicações – que justamente caracterizam esta organização – encontram-se no Banco da Amazônia (SARAGOUSSI, 2010).

No ano de 2011, foi firmado um contrato de colaboração financeira não reembolsável entre o BNDES e a FASE, no âmbito do Fundo Amazônia. A finalidade do investimento foi definida pelo apoio do Fundo Dema a projetos socioambientais de pequeno valor, por meio de oito Chamadas Públicas a serem lançadas ao longo de três anos, no escopo dos Fundos Dema Geral/Socioambiental, Quilombolas do Pará e Indígena Xingu. O valor total destinado à instituição é de R\$ 9.347.384,00, com recursos do Fundo Amazônia, com um prazo de utilização de até 60 meses, a serem divididos conforme os seguintes subcréditos: Subcrédito “A”: R\$ 4.680.000,00; Subcrédito “B”: R\$ 936.000,00 ; Subcrédito “C”: R\$ 572.000,00 ; e Subcrédito “D”: R\$ 3.159.384,00 (BNDES, 2011).

Os principais objetivos do Fundo Dema são: fortalecer os movimentos sociais na sua ação de proteção e promoção socioambiental; dinamizar o processo da inclusão social, viabilizando experiências agroextrativistas, pesqueiras, agrícolas, agro-silvo-pastoris em bases sustentáveis, com equidade de gênero; fortalecer a cidadania indígena e as comunidades de populações tradicionais; combater o desmatamento e/ou uso predatório de recursos naturais; e defender e promover de forma sustentável a Amazônia (FUNDO DEMA, 2013).

A forma de atuação do Fundo Dema é por meio de apoio financeiro e não financeiro, na forma de auxílio à gestão a projetos coletivos, que se dividem em pequenos projetos, com teto de até cinco mil reais, para atendimento emergencial (prisões, acidentes e outros) e para atendimento pontual (eventos, encontros, ação reivindicatória), e uma categoria de projetos com teto de até 20 mil reais, em que se concentra a maioria dos apoios (SARAGOUSSI, 2010). Os projetos se concentram principalmente nos municípios de Altamira, Anapu, Brasil Novo, Gurupá, Medicilândia, Pacajá, Placas, Porto do Moz, Senador José Porfírio, Uruará, Vitória do Xingu, Aveiro, Itaituba, Jacareacanga, Rurópolis, Trairão, Belterra, Prainha e Santarém (FUNDO DEMA, 2013).

São estabelecidos critérios e mecanismos de apoio a projetos que modifiquem comportamentos e deem exemplos concretos de como criar maior resiliência às mudanças climáticas, que favoreçam a adaptação das comunidades e agricultores tradicionais, de preferência a partir de suas próprias práticas e conhecimentos, e que subsidiem e reforcem políticas públicas estruturais de mudanças de

rumo do modelo atual de desenvolvimento (SARAGOUSSI, 2010). Desde 2004, quando se iniciaram as atividades com aprovações de projetos, até o ano de 2010, mais de 200 foram enviados e aceitos, cujos investimentos somam mais de dois milhões e seiscentos mil reais, beneficiando diretamente mais de trinta mil pessoas (FUNDO DEMA, 2013a). Para o primeiro ano de Fundo Dema-Fundo Amazônia, 2011, a título de exemplificação, os projetos aprovados estão dispostos no Quadro 1.

**Quadro 1 – Projetos aprovados no Fundo Dema em 2011**

Título do projeto	Entidade proponente	Localização do projeto	Valor do projeto:
Biofloresta: Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade na Comunidade Quilombola de Murumurutuba.	Associação Quilombola de Murumurutuba.	Região do Planalto Santareno, município de Santarém/PA.	R\$ 29.777,50 (incluindo R\$ 6.722,00 de contrapartida)
Casa e Forno Ecológico Eficiente de Farinha	Associação das Comunidades dos Remanescentes de Quilombos de Gurupá – ARQMG	Município de Gurupá (PA)	R\$ 28.800,00 (incluindo R\$ 4.800,00 de contrapartida)
Casa e Forno Ecológico Eficiente de Farinha	Associação das Comunidades dos Remanescentes do Quilombo do Jocojó – ARQJO	Município de Gurupá (PA)	R\$ 28.800,00 (incluindo R\$ 4.800,00 de contrapartida)
Reflorestamento e Recuperação com Adubação Orgânica de Áreas Degradadas na Comunidade Quilombola de Vila Mariana.	Associação Quilombola da Vila Mariana - AQUIMAR	Comunidade Quilombola de Vila Mariana, município de Viseu, Pará.	R\$ 30.500,00 (incluindo R\$ 6.500,00 de contrapartida)

Fonte: Elaborado a partir de informações divulgadas em meio eletrônico (<http://fundodema-para.blogspot.com.br/>).

Os beneficiários e realizadores dos projetos apoiados pelo Fundo Dema são trabalhadores rurais, agricultores familiares camponeses, indígenas, quilombolas, extrativistas, pescadores, artesãos, comunicadores populares, religiosos, lideranças locais do campo e da cidade, parteiras, empregadas domésticas, jovens do campo e da cidade, idosos, ribeirinhos, moradores de Reserva Extrativista, moradores de bairros periféricos e das baixadas alagadas, desempregados, acadêmicos, estudantes, professores, pesquisadores, educadores populares, lideranças de pastoral social e socioambientalistas participantes de organizações sociais (FUNDO DEMA, 2013).

A sociedade é participativa à medida que o conjunto das entidades elege voluntários para exercer a função de dinamizadores municipais, que ajudam a divulgar o Fundo Dema e seus editais, mobilizando pessoas e instituições para apresentarem projetos e participarem dos programas de qualificação, cursos, eventos e discussões promovidos pelo Fundo e seus parceiros. São os dinamizadores que monitoram os projetos em curso e buscam criar sinergias e articulações entre eles. Além disso, a estrutura de tomada de decisão do Fundo Dema tem na base as entidades da sociedade civil organizada de três macrorregiões do Oeste do Pará: a Transamazônica, a BR 163 e o Baixo Amazonas. São, atualmente, centenas de comunidades rurais e de base, de delegacias sindicais e aproximadamente 1.700 organizações diversas, como movimentos sociais, pastorais, associações, cooperativas, sindicatos e outros (SARAGOUSSI, 2010).

Como já mencionado, juridicamente, o Fundo Dema está incorporado na estrutura da FASE, sendo que em termos administrativos, o Fundo obrigatoriamente responde e obedece a ela. A gestão é exercida pela FASE de forma participativa, de modo que sob sua coordenação se compõe uma Secretaria Executiva, um Comitê Gestor e um Conselho Consultivo Regional. Além do Comitê Gestor Geral do Fundo Dema, existem dois comitês específicos: Comitê Gestor Fundo Dema Quilombolas do Pará e Fundo Indígena do Xingu (FIX).

## 4.1 A atual situação do Fundo Dema

Em relatório ao BNDES, a gestão do Fundo Dema (FASE, 2012) afirma que devido aos trâmites administrativos atrelados à formalização do contrato com a instituição financeira, a primeira parcela da doação, referente ao Subcrédito D, destinado à infraestrutura administrativa financeira e às atividades de comunicação e capacitação, sofreu atrasos. Por consequência, houve prorrogação na implantação do projeto em vários replanejamentos por parte dos comitês gestores e da própria FASE, que abalou a confiabilidade das mensagens encaminhadas pelo Fundo Dema à base social das organizações, durante o processo inicial de planejamento. Ademais, ciclos de oficinas de capacitação foram postergados.

Institucionalmente, relata-se que foi necessário o fortalecimento da infraestrutura da equipe FASE/Fundo Dema. Foram efetuadas contratações na área administrativo-financeira e iniciado um intensivo processo de capacitação interna, a fim de responder às exigências normativas da contabilidade e da administração. Mas, ainda atualmente, a infraestrutura do escritório da FASE, em Belém, encontra-se num estágio de readequação (FASE, 2012).

Após este primeiro momento de adaptação e organização do Fundo, seguindo o plano de aplicação elaborado pela FASE-Fundo Dema e encaminhado ao BNDES, foram definidos os conteúdos do contrato assinado e das Chamadas Públicas dos projetos socioambientais nas áreas temáticas priorizadas que se referem diretamente às Chamadas Públicas dos Subcréditos A (Fundo Dema Socioambiental) e B (Fundo de apoio às Comunidades Quilombolas no Pará). A partir disto, foi realizado um planejamento com cronograma para a execução do 1º ano do projeto.

Até a divulgação do relatório de prestação de contas do primeiro ano de atuação do Fundo Dema, a última notícia divulgada pelo próprio Fundo é a de que apenas no final do mês de outubro de 2012 foi aprovado o último lote de projetos enviados ao BNDES, referente a 1ª Chamada Socioambiental, de 18 de novembro de 2011, ou seja, quase um ano depois. Em todo o processo, concorreram 38 projetos para a Chamada do Fundo Socioambiental, dos quais 27 foram aprovados e 10, para Chamada do Fundo Quilombola, com 8 aprovados. Soma-se um total de 35 projetos, se consideradas as duas chamadas (FUNDO DEMA, 2013b). Não há outras informações recentes divulgadas a respeito do estágio de desenvolvimento e execução dos projetos aprovados, portanto, não há resultados mais específicos a serem analisados.

Por conseguinte, no início de 2013, algumas informações sobre as atividades atuais já estavam disponíveis no *site* do Fundo Dema. Desde novembro de 2012, encontra-se em aberto duas novas Chamadas Públicas que irão disponibilizar quase dois milhões de reais em recursos para os povos da floresta. Serão financiados até 65 projetos, sendo 52 para o Fundo Dema Socioambiental e 13 para o Fundo Dema Quilombolas. O recebimento de projetos encerrou-se em 30 de abril de 2013 (FUNDO DEMA, 2013). Não há divulgações sobre prorrogação deste prazo ou resultados sobre a quantidade de projetos já enviados.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atingir o objetivo proposto neste artigo, de apresentar e discutir o Fundo Dema, no âmbito do Fundo Amazônia, com vistas a identificar os desafios e assinalar oportunidades deste projeto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória-descritiva, cuja abordagem constitui-se pelas pesquisas documental (MARTINS; TEÓFILO, 2007) e avaliativa (MINAYO, 2005), além da realização de entrevistas semiestruturadas (BERG, 2001).

As abordagens qualitativas em avaliação consideram a participação e percepções dos sujeitos envolvidos como parte fundamental dos sucessos e limites das ações, possibilitando “compreender o que contribui para o êxito dos programas, projetos e serviços” (MINAYO, 2005, p. 20). Por isso, justifica-se a necessidade e plausibilidade da realização das entrevistas, uma vez que permite a obtenção de dados com maior profundidade do que por outros instrumentos de pesquisa, tais quais questionários e formulários. No caso desta pesquisa, foram avaliadas as condições da atual situação do Fundo Dema, seu contexto e perspectivas futuras, identificando oportunidades e desafios na visão de sujeitos diretamente envolvidos com o projeto.



A pesquisa documental representou um subsídio para a pesquisa avaliativa à medida que informações obtidas em documentos institucionais, decretos, outros documentos públicos, além de vídeos publicados na internet contendo depoimentos de atores-chave do Fundo Dema, permitiram acesso a aspectos como a realidade dos beneficiados pelo Fundo Dema, além de propiciar uma fonte para o estudo de períodos de tempo razoáveis (NEVES, 1996), como é o caso da atuação do Fundo, desde sua constituição até o presente.

As entrevistas objetivaram consultar opiniões e percepções de sujeitos envolvidos com o Fundo Dema acerca de cinco grandes tópicos que compuseram o roteiro das entrevistas: fase de concepção e interface com o BNDES; estruturação e gestão do projeto; parcerias; aspectos gerais e perspectivas futuras. O levantamento em *sites* e documentos possibilitou identificar alguns sujeitos-chave relacionados a esta pesquisa, que foram contatados para as entrevistas. São eles: o coordenador do Fundo Dema, o qual é presidente do Comitê Gestor do Fundo e também representante do Comitê Gestor do Fundo Indígena do Xingu; um Assistente Administrativo e um consultor do Fundo Dema. As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e junho de 2013, por telefone, com duração de aproximadamente 50 minutos - gravadas e transcritas.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir da triangulação de métodos de pesquisa (YIN, 2001). As informações obtidas nas entrevistas foram então comparadas e analisadas juntamente às informações angariadas na pesquisa documental e no referencial teórico utilizado, de forma a subsidiar a análise avaliativa do Fundo Dema.

## 6 APRECIÇÃO CRÍTICA

Esta seção seguirá os tópicos direcionadores do roteiro semi-estruturado das entrevistas. Serão considerados e analisados, além das entrevistas, documentos, vídeos com depoimentos recentes e o referencial teórico utilizado.

### 6.1 Concepção e Interface com o BNDES

Inicialmente, foi solicitado aos entrevistados que comentassem sobre a trajetória do Fundo Dema. O Fundo, por reivindicação dos movimentos sociais, já surgiu no formato de apoio de recursos a projetos sociais, com a divulgação de editais em que as organizações sociais locais inscreviam seus projetos e concorriam à aprovação. Como o Fundo Dema nasceu dos movimentos sociais atuantes na região da Transamazônica, do Baixo Amazonas e do Xingu, o público alvo do Fundo constituiu-se exatamente pelos públicos dos conjuntos dos movimentos sociais existentes na região e não foi alterado por conta da parceria com o Fundo Amazônia, conforme comenta o Coordenador do Fundo Dema. Configura-se desde já como uma organização pautada pela gestão social, por sua configuração e objetivos, e voltada às alternativas de desenvolvimento, pelo seu histórico e delineamento de atuação.

Os rendimentos das aplicações financeiras no Banco da Amazônia sustentaram a abertura dos editais até o ano de 2008. Segundo a fala do Assistente Administrativo do Fundo Dema, à medida que o Fundo foi crescendo, sendo conhecido e reconhecido pela comunidade e pelas organizações da região, o número de projetos aprovados aumentou e, com isso, ampliou-se também cada vez mais a demanda. Tal fato fez que os desembolsos dos rendimentos fossem, do mesmo modo, cada vez maiores, até chegar o momento em que foi considerada a possibilidade de ser acessado o capital depositado no Banco Amazônia.

Foi então que a solução encontrada pelos responsáveis pelo Fundo Dema foi procurar o Fundo Amazônia. Conforme relatou o Assistente Administrativo, que a princípio informou dois projetos que foram enviados ao Fundo Amazônia: um apresentava solicitação a investimento financeiro que seria aplicado no Banco Amazônia e apenas seus rendimentos seriam utilizados pelo Fundo Dema, semelhantemente aos recursos provenientes do leilão das toras de mogno e da doação da Fundação Ford; e outro projeto cujo formato correspondia à abordagem do Fundo Dema via editais, a solicitação financeira seria para continuar apoiando os projetos que eram inscritos. Ambos os projetos enviados ao Fundo Amazônia, avaliados pelo BNDES, buscavam preservar a identidade e a formatação original

do Fundo Dema, assim como seus beneficiários. Ocorreu que o BNDES não aprovou o primeiro projeto, apenas o segundo, e com condições intervenientes.

Conforme relatou o Assistente Administrativo do Fundo Dema, os critérios de aprovação dos projetos das Chamadas Públicas são definidos pelo BNDES, o órgão gestor do Fundo Amazônia. E isso tem causado diversas dificuldades na operacionalização do Fundo Dema em relação à sua própria atuação na assistência aos projetos, desde o momento da sua inscrição às Chamadas Públicas. Algo que, na abertura dos Editais não ocorre e é percebido tanto pelos profissionais do Fundo Dema quanto pelos beneficiários.

A interface FundoDema com o Fundo Amazônia, mais precisamente com o gestor BNDES tem sido um pouco conturbada pela questão da burocratização que este último impôs sobre o primeiro. De acordo com a FASE (2012), dentre os principais desafios nesta relação está a complexidade do projeto e o nível de exigências estabelecidas pelo BNDES para as Chamadas Públicas, a qual mostrou-se como um fator inibidor para o público diretamente envolvido, visto que estas se colocam num nível semelhante daquelas exigidas aos grandes projetos. Soma-se a isto a exigência de licenciamento ambiental e a regularização fundiária das áreas quilombolas, comentadas pelos três entrevistados.

Estas dificuldades refletiram nos resultados da primeira Chamada Pública, em termos de elaboração e apresentação de projetos socioambientais pelas comunidades segundo os parâmetros do projeto. Os entrevistados comentaram os mesmos pontos apresentado no relatório da FASE (2012), enfatizando que muitas vezes as barreiras burocráticas tornam a acessibilidade das organizações muito difícil. Segundo o Coordenador do Fundo Dema, “É quase uma infinidade de exigências de documentos, muito difícil de serem atendidas por esses movimentos, essas organizações que estão nas regiões com pouca acessibilidade”.

Ficou evidente que do mesmo modo é um desafio lidar com as exigências relacionadas ao procedimento de liberação, aplicação das parcelas necessárias para a execução e prestações de contas do contrato firmado entre Fundo Dema e Fundo Amazônia. As exigências, segundo documentado pela FASE (2012), e reiterado pelo Coordenador do Fundo Dema, são extremamente rígidas para um processo de gestão de pequenos projetos, dado que as circunstâncias institucionais, nas quais se encontram os parceiros da floresta amazônica, são precárias.

É perceptível o dilema em que se encontra o Fundo Dema no que tange ao BNDES. Como já mencionado, a sustentabilidade financeira de organizações como esta é imprescindível para sua efetividade e sustentabilidade (ALVES JR, 2008). Por um lado, ao mesmo tempo em que o BNDES é um órgão que viabiliza financeiramente a continuação da atuação do Fundo Dema, é também um órgão limitador, na visão dos entrevistados. Por outro, ressalta-se aspectos legislativos que também incidem sobre estes projetos e estão acima do BNDES.

Carvalho (2000) já havia explorado tal circunstância e afirma que a relação entre organizações como o Fundo Dema com instituições financiadoras é fundamental para a institucionalização das mesmas, ao permitir a ampliação de intercâmbios, possivelmente aumentando as redes de relacionamento destas organizações. Entretanto, a participação do Fundo Dema, por exemplo, nesta “parceria” permanece como mera executora dos projetos, negando-lhe uma função destacada na fase de planejamento e definição de critérios das Chamadas Públicas.

## 6.2 Estruturação e Gestão

Atualmente, o Fundo Dema permanece com os mesmos recursos aplicados desde sua concepção, provenientes do leilão do mogno e da Fundação Ford, e o financiamento do Fundo Amazônia. A estruturação da sua gestão é participativa, em que se inserem a Secretaria Executiva, um Comitê Gestor e um Conselho Consultivo Regional (FASE, 2006). O corpo funcional da Secretaria executiva é definido pela FASE, são abertos editais com as vagas disponíveis, com demanda para determinadas qualificações, e todo o processo seletivo é dirigido por esta organização. Já no caso do Comitê Gestor e do Conselho Consultivo, os seus representantes são definidos pelos próprios movimentos sociais que compõem ambos, de acordo com o coordenador do Fundo.

As atividades referentes à gestão do Fundo Dema são executadas pela Secretaria Executiva (FASE, 2006), cujos membros totalizam cinco pessoas. Conforme comentários do coordenador do Fundo Dema, estes cinco membros fazem parte de um processo de ampliação dos profissionais que atuam no projeto, ampliação esta decorrente do contrato com o Fundo Amazônia (FASE, 2012). Tanto o Coordenador quanto o Consultor do Fundo Dema afirmaram que a demanda de trabalho é grande e que são necessárias novas contratações. A intermediação da FASE neste processo, necessária do ponto de vista jurídico, pode ser algo não muito favorável quando se trata da agilidade e possibilidade dos novos contratados do Fundo Dema serem já próximos desta realidade.

No que se refere aos instrumentos de gestão utilizados pelo Fundo Dema, recebeu destaque um sistema de informação, planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização dos projetos apoiados pelo Fundo, mencionado pelos entrevistados. O sistema está sendo desenvolvido há aproximadamente um ano para auxiliar a divulgar os resultados dos projetos, mas ainda demanda maiores aprofundamentos.

Resolvemos tentar organizar e reorganizar todos os nossos dados, e a gente, a partir de uma sistematização melhor, mais bem organizado, de criar um monitoramento substantivo, que de modo permanente tem condições de alimentar as reflexões, alimentar as orientações para as práticas desse desenvolvimento sustentável que a gente procura (Coordenador).

Segundo defende Araújo (1999), a relação entre informação e cidadania não é algo gerado a partir do simples acesso/uso de informação, é necessário antes reflexão e análise crítica por parte do usuário de informação. É imprescindível, portanto, que o sistema de informação do Fundo não se torne apenas um instrumento de geração de relatórios sem utilidades. Sua função deve ser antes na contribuição para tomada de decisão, divulgação de resultados e, talvez o mais importante, na firmação da relevância das atividades do Fundo Dema para a constituição de novas parcerias, e na conquista de maiores graus de autonomia frente à outras instituições.

Ainda neste contexto, foi perguntado aos entrevistados se há a realização de avaliações voltadas para a melhor gestão do Fundo Dema.

A gente faz reuniões pra avaliar as situações, mas é um procedimento normal (Assistente Administrativo). A gente sempre utilizou planilhas pra controle, mas agora está tudo passando por melhorias, pra gente ter esse controle de uma forma maior. [...] Tem os relatórios que a gente faz pro BNDES, pro IBAMA, pra SEMA.... Mas acaba fazendo o que é obrigado né, porque falta tempo (Consultor).

O que se percebe é a gestão informal e o empirismo muito comum nos processos de administração de organizações sociais (FRASSON, 2002), além da organização de relatórios que às vezes não são úteis ou não utilizados na tomada de decisão rotineira do Fundo Dema, como no caso dos relatórios obrigatórios. Diante disso, precisa-se considerar que tal empirismo pode ser válido e capaz de prover resultados acertados, porém não suficientes. O não uso de metodologias e instrumentos formais de avaliação não se deve à falta de ciência dos avaliadores e dos executores dos projetos com relação a esta necessidade, mas às dificuldades com que os mesmos se deparam a respeito de como fazê-lo, aliadas à ausência de estudos teóricos e de clareza conceitual, como também de procedimentos metodológicos e de estratégias para que as organizações sociais avaliem a forma como os projetos são executados.

Por outro lado, tem-se a necessidade imperiosa de adotar estes mecanismos para que se possa avaliar a eficiência, eficácia e efetividade dos projetos sociais (FRASSON, 2002). A qualificação técnica do trabalho e a prática do planejamento estratégico e de monitoramento e avaliação do Fundo Dema são aspectos a serem considerados para que este atue em conformidade à sustentabilidade da organização (ALVES JR, 2008).

### 6.3 Parcerias

A adoção de instrumentos formais de avaliação poderia contribuir, por exemplo, para que o Fundo Dema avançasse na constituição de parcerias diversas. Atualmente, os maiores parceiros são outras organizações, que além de parceiros fazem parte do Comitê Gestor do Fundo: FVPP, Prelazia

do Xingu, Diocese de Itaituba, Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Itaituba, Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Santarém, CEAPAC e Malungu (FASE, 2010). Segundo o relato dos entrevistados, tais parcerias surgiram ao longo dos anos de atuação do Fundo Dema na região da Amazônia, a partir da identificação e compartilhamento de valores entre estas organizações. Entretanto, na concepção do Coordenador do Fundo Dema, estas organizações são mais que parceiras, são antes elementos constitutivos.

Por esse viés, questionou-se sobre a possibilidade de parcerias com empresas privadas, evidenciando relatos do Assistente Administrativo e do Consultor, conforme:

Empresas... acho difícil essa parceria. Pra se buscar parceria com empresas, a empresa tinha que ter uma visão política ideal do Fundo Dema. (Assistente Administrativo)  
Poderia ser uma possibilidade, desde que não comprometesse o conteúdo do Fundo. Temos visto experiências que não são muito benéficas para o povo da Amazônia (Consultor).

Nota-se, na fala destes entrevistados, certa resistência e descrença em relação ao setor privado. No entanto, esta não é uma alternativa a ser de todo modo descartada. Embora o comportamento de algumas organizações privadas de aderir a movimentos vinculados à temática da sustentabilidade socioambiental seja merecedor de críticas e de análises que intentem averiguar os reais interesses que levam as empresas a participarem dessa mobilidade social, é necessário reconhecer que, apesar de muitos questionamentos e em meio a inúmeras desconfianças, algo já tem sido feito por estas organizações (BARKEMEYER et al., 2011). Sabe-se que, na Amazônia, diversas organizações atuam com o desenvolvimento local, por exemplo, as do setor de cosméticos.

É possível que as Parcerias Trissetoriais, na perspectiva da Plataforma de Aspectos Sociais, com universidades e outras organizações da esfera pública atuantes na Amazônia, por exemplo, que não tenham como finalidade o lucro, sejam mais factíveis ao Fundo Dema em um primeiro momento e possam auxiliar esta organização a lidar com a falta de infraestrutura e serviços e à instabilidade das populações da região. Ainda assim, parcerias com empresas podem ser uma alternativa menos burocrática e da mesma forma eficaz de captação de recursos, uma necessidade evidente do Fundo Dema.

## 6.4 Aspectos Gerais

Em termos administrativo-financeiros, a visão dos entrevistados é positiva, contudo com implicações mais uma vez devidas à interface do Fundo com o BNDES. Os documentos de prestação de contas demonstram o mesmo (FASE, 2012). De acordo com o Assistente Administrativo, os recursos do Fundo Amazônia se mostram até então mais que suficientes para a realização do projeto: “O recurso que o Fundo Amazônia destinou para projetos, sim, tem em um número bom. [...] Acho que a demanda tá maior que a procura, o recurso tá maior que a procura. [...] Justamente porque as organizações sociais conhecem quem é o gestor do Fundo Amazônia, o BNDES”.

Esta situação, em que a oferta se encontra maior que a procura não se deve por algum erro de projeção da demanda, como observado na fala do entrevistado. Segundo os comentários do Assistente Administrativo, este fato ocorre porque “as organizações sociais conhecem quem é o gestor do Fundo Amazônia”. Mais uma vez, há evidências do potencial inibidor do aparelho público burocrático que é o BNDES, para a atuação do Fundo Dema. Outra evidência é a de que foi mencionado que o último Edital aberto, em 2012, pelo Fundo Dema, cujos recursos são provenientes das aplicações originais, a demanda superou em muito a oferta. Logo, há demanda, mas quando é para cobrir a oferta das Chamadas Públicas, em que as exigências vêm do BNDES, há retração.

O relacionamento com entraves com este banco gestor reflete-se, por conseguinte, nos processos e resultados das Chamadas Públicas. Há atrasos no projeto como um todo, grande parte em virtude de atrasos nos repasses das parcelas dos depósitos a serem efetuados (FASE, 2012). Este fato causou um sentimento de descrença no que diz respeito ao BNDES.

Somam-se a isto as exigências documentais e certificadoras postas sobre as organizações sociais que almejam inscrever e concorrer aos financiamentos das Chamadas Públicas. Ademais foram citadas as questões do licenciamento ambiental, ou a dispensa dele, para os projetos inscritos na

Chamada Pública do Fundo Dema Geral. Para além da indignação com a desproporção da exigência, na visão dos entrevistados e de alguns depoimentos (FUNDO DEMA, 2013d), tendo em vista o baixo impacto que os projetos submetidos à Chamada Pública devem causar, há o descontentamento com a máquina pública no que tange à emissão das licenças ambientais em tempo hábil. Com isso, são diversos os casos em que projetos perderam a oportunidade de concorrerem e serem executados.

Tudo isso fez que aumentasse a carga de trabalho no Fundo Dema, como já comentado e ratificado pelo relato do Coordenador do projeto:

Nós fomos obrigados aqui a triplicar nossos arquivos em todos os papeis e comprovantes e não sei o que mais, que é exigido pela máquina burocrática [...]. E que para nós seria totalmente auxiliar e não principal. E você sente o tempo todo que essa pressão ameaça tornar isso principal e substituir o alvo estratégico.

Por esse viés, a intenção é manter a burocracia a menor possível, para que, como argumenta o Coordenador, esta não se torne uma tarefa que ocupe a maior parte das atividades do Fundo. No entanto, o fato é que esta burocratização, enraizada por diversos segmentos em que há a atuação política nacional e que tanto afeta a operacionalização do Fundo Dema, é algo que provavelmente irá levar algum tempo. É preciso superar alguns entraves como este por meio do aprendizado e da antecipação das exigências, fazendo que o processo se torne menos cansativo e mais ágil.

Por outro lado, todas essas exigências documentais acabaram por trazer algumas consequências positivas, tanto para os beneficiários quanto para o próprio Fundo Dema.

Hoje, também as organizações compreendem que há uma importância delas se qualificarem, se aperfeiçoarem, em termos de gestão (Assistente Administrativo).  
“Estamos ganhando experiência, estamos perdendo a ingenuidade, estamos nos habilitando nesse mundo todo (Coordenador).

Essa perspectiva positiva também é vista em relação à adequação do formato do Fundo Dema às demandas da população, dos beneficiários. Segundo os entrevistados, as necessidades das populações alvo do projeto estão sendo atendidas a partir das ações feitas pelo Fundo Dema. É ressaltado por diversos momentos que os projetos submetidos às Chamadas Públicas partem de necessidades realmente da população, e ainda que a elaboração e o desenvolvimento desses projetos sejam assistidos por consultores do Fundo, foi explicitado que são as necessidades dos povos da floresta que são visadas.

Para além das dificuldades com o BNDES, o Fundo Dema, em geral, é instigado a ultrapassar outros desafios. Conforme documentado, a baixa escolaridade nas comunidades alvo mostra-se uma triste realidade e, acoplada a ela, está o receio das lideranças em tentar elaborar projetos em busca de financiamentos. As oficinas do Fundo Dema tentaram responder esse embate, discutindo com as comunidades, passo a passo, todas as etapas da elaboração de projetos e mais ainda, estimulando as potencialidades de cada comunidade. Há ainda a fragilidade na articulação, falta de recursos econômicos, falta de acesso à informação, dificuldade de comunicação (desde a dificuldade de chegar correspondências às comunidades através dos correios até a dificuldade de expressão), a incapacidade dos cartórios, dentre outros (FASE, 2012).

Esses entraves foram também citados em depoimentos por meio de vídeos, por exemplo, de um dos dinamizadores do Fundo (FUNDO DEMA, 2013d): “O nosso grande desafio hoje, dentro de todos os assuntos que a gente já viu nas oficinas é tá levando a informação pra base né. [...] Ainda existem muitas lideranças que não conhecem a própria importância do projeto”.

Observa-se que as dificuldades encontradas pelo Fundo Dema perpassam características regionais, principalmente em relação à falta de infraestrutura e serviços e à instabilidade das populações (MARCOVITCH, 2011; MONTEIRO, SAWYER, 2001). Ademais, há a questão da disseminação da informação, necessária para que o público-alvo possa ser cada vez mais atingido, contribuindo para o cumprimento dos objetivos do Fundo. A sustentabilidade de uma organização como o Fundo Dema é também função do grau de ‘enraizamento’ social, e da credibilidade construída junto à sociedade em que a mesma atua (ALVES JR, 2008). Se a consolidação da relação direta com a população (GODOI-DE-SOUZA; VALADÃO JR, 2010) é uma fonte para tal, é frisado ao Fundo Dema que considere esta questão.

Ainda assim, é notória a relevância do Fundo Dema para os beneficiários e para as outras organizações do entorno à atuação desse projeto. Não só os entrevistados comentaram que percebem a importância atribuída ao Fundo por parte da população, quanto os próprios beneficiários em depoimentos gravados em vídeos. O depoimento de uma beneficiada pelo Fundo Dema relata os impactos causados por um projeto aprovado em Edital (FUNDO DEMA, 2013e):

Com esse projeto, dentro da terra indígena onde nós moramos [...], melhorou muito a nossa situação, tanto na parte cultural quando na parte social nossa mesmo, até com as pessoas que moram no nosso município porque não nos conheciam como trabalhadores. [...] E isso pra gente foi uma conquista enorme.

Há também o depoimento de um representante de uma comunidade quilombola que foi beneficiada pelo Fundo, a partir de um projeto aprovado em um Edital (FUNDO DEMA, 2013c):

Para as comunidades quilombolas do Pará, a parceria com o Fundo Dema foi muito importante primeiro porque ajudou na articulação a nível de estado, porque as comunidades se juntaram cada vez mais. Ajudou no conhecimento dos nossos direitos, onde a gente ficou mais informada e com mais força pra lutar. Ajudou na conquista dos territórios né onde as comunidades estão sendo tituladas e conquistando seu espaço.

Estes são apenas alguns dos depoimentos de povos, representantes de comunidades atingidas pelo Fundo Dema. Os resultados, como é possível perceber, não são somente tangíveis, mas, quiçá principalmente, intangíveis, como é o caso do reconhecimento e valorização social das populações beneficiadas.

Quando se trata, então, da acessibilidade da comunidade e de outras organizações ao Fundo Dema, este é uma circunstância a ser trabalhada. Existem várias rádios comunitárias apoiadas pelo Fundo que foram surgindo ao longo das regiões de atuação, há também o sistema de informação em desenvolvimento que devem ajudar a divulgar as Chamadas Públicas e os resultados dos projetos, além do site do Fundo Dema, o qual é bem estruturado e atualizado. Há um esforço por parte do Fundo em ir até as comunidades, reunir as lideranças, além da participação voluntária de dinamizadores municipais, que ajudam a divulgar o Fundo Dema, mobilizando pessoas e instituições para apresentarem projetos e participarem dos programas e seus parceiros (SARAGOUSSI, 2010).

Há também vários depoimentos gravados em vídeos (FUNDO DEMA, 2013c; 2013d), que mencionam as reuniões de integração de comunidades para discutir e gerar conhecimento com respeito ao desenvolvimento socioambiental da região. Entretanto, para o Coordenador, a visibilidade do Fundo Dema ainda precisa de maiores aprofundamentos, “É urgente que haja um trabalho mais profissional para transmitir o que está se fazendo, para dar conteúdo a esta experiência, para que isso penetre em outras camadas da sociedade, até para ser estímulo a outras experiências semelhantes”.

A despeito do contexto de dificuldades com o BNDES e das novas demandas, como a de profissionais capacitados em áreas específicas, a conclusão é a de que no que concerne ao objetivo de fortalecer as populações do entorno do projeto, este está sendo alcançado e de forma reconhecida. Cerca de 230 lideranças foram envolvidas no primeiro ano do projeto Fundo Dema/Fundo Amazônia (FASE, 2012).

## 6.5 Perspectivas Futuras

Enfim, buscou-se conhecer as perspectivas futuras para o Fundo Dema, para após o encerramento do contrato com o Fundo Amazônia, no sentido de especular se há previsões para captação de recursos por outras fontes de investimentos financeiros. Tanto o Coordenador quanto o Assistente Administrativo, compartilham e estão certos desta visão:

Eu tenho uma confiança que ao fim deste contrato, a gente terá a possibilidade de pegar toda essa experiência[...] e reelaborar uma segunda proposta. A expectativa e aspiração nossa é essa (Coordenador). Mesmo com todas as dificuldades, eu acessaria de novo o Fundo Amazônia, porque a gente sente a importância desse recurso pra fortalecer as organizações sociais (Assistente Administrativo).

É perceptível, novamente, a questão do dilema no tocante à relação com o BNDES, via Fundo Amazônia. Se, por um lado, há todos os problemas e dificuldades já mencionadas, por outro, há a conscientização de que os recursos disponíveis no Fundo Amazônia são de fato destinados a projetos como o Fundo Dema, voltados à preservação e conservação da qualidade de vida dos povos e da floresta da Amazônia. Carvalho (2000) deparou-se com cenário semelhante no Nordeste e afirma que a convivência com problemas sociais graves e situações de pobreza extrema, favorecem a aceitação e a assimilação pelas ONGs daquela região dos padrões de eficiência pelos financiadores. Portanto, este é provavelmente um dos fatores que também fazem que o Fundo Dema volte a requerer o investimento do Fundo Amazônia e o prolongamento da relação com o BNDES.

Após realizada a apreciação crítica do Fundo Dema, no Quadro 2 é sintetizada esta avaliação, a partir de sete dimensões contempladas ao decorrer deste tópico: prazo; recursos financeiros; objetivos; pertinência de contexto; gestão; relevância e acessibilidade. Cada uma dessas dimensões foi avaliada em seus respectivos indicadores, fonte de informação e a avaliação de fato, em que foi apontado de aquele indicador é atendido, parcialmente atendido ou não atendido.

**Quadro 2 – Síntese da avaliação do Fundo Dema**

Dimensão	Indicadores	Fonte de Informação	AVALIAÇÃO		
			Atende	Atende Parcialmente	Não Atende
Prazo	Houve cumprimento do prazo para a iniciação do projeto.	Documentos/ Entrevistas			X
	Houve/há cumprimento dos prazos na realização das atividades de capacitação.	Documentos			X
	Houve/há cumprimento dos prazos na realização das chamadas públicas.	Documentos/ Entrevistas			X
	Houve/há cumprimento dos prazos na liberação de recursos para os projetos aprovados.	Entrevistas			X
Recursos Financeiros	O orçamento previsto para os recursos do Fundo Amazônia está compatível com o executado até o momento.	Documentos/ Entrevistas	X		
	As despesas referentes aos recursos do Fundo Amazônia são utilizadas em conformidade ao estabelecido.	Documentos	X		
	O investimento do Fundo Amazônia é suficiente para o projeto associado.	Documentos/ Entrevistas	X		
	Os recursos do Fundo Amazônia estão sendo utilizados no tempo previsto.	Documentos		X	
Objetivos	Os objetivos do projeto são realizáveis, dado o período de tempo estabelecido.	Entrevistas		X	
	Os objetivos do projeto estão sendo cumpridos de acordo com as ações previstas para tal.	Entrevistas	X		
	Os objetivos do projeto estão de acordo com os investimentos financeiros do Fundo Amazônia.	Documentos/ Entrevistas	X		
	Os objetivos do projeto são monitorados com frequência.	Documentos/ Entrevistas		X	
Pertinência de Contexto	O formato do projeto é adequado às demandas da região de atuação.	Entrevistas	X		
	Os objetivos do projeto são adequados às demandas da região de atuação.	Entrevistas	X		
	O público beneficiário é pertinente ao foco do projeto.	Entrevistas	X		

*continua...*

continuação do Quadro 2

Gestão	Há infraestrutura apropriada para a gestão do projeto.	Documentos/ Entrevistas		X	
	Há ferramentas apropriadas para a gestão do projeto.	Documentos/ Entrevistas		X	
	Há mão de obra suficiente para a gestão do projeto como um todo.	Entrevistas	X		
	Os colaboradores possuem competências adequadas para as demandas do projeto.	Entrevistas	X		
	São feitas avaliações periódicas sobre o andamento do projeto.	Documentos/ Entrevistas		X	
Relevância	O projeto é percebido como relevante pelo público beneficiário.	Entrevistas	X		
	O projeto é percebido como relevante por outras organizações da região.	Entrevistas	X		
Acessibilidade	O público beneficiário possui fácil acesso ao projeto.	Documentos/ Entrevistas		X	
	Possíveis parceiros institucionais possuem fácil acesso ao projeto.	Documentos/ Entrevistas		X	
	O projeto é amplamente divulgado na região.	Documentos/ Entrevistas	X		

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

A apreciação do Quadro 2 permite inferir que as dimensões recursos financeiros, objetivos, pertinência de contexto, gestão, relevância e acessibilidade são quesitos bem avaliados, pois seus indicadores ou são atendidos por completo ou parcialmente. E os que se enquadram nessa última categoria, verificou-se que estão sendo realizados esforços para que sejam atendidos em sua totalidade. Quanto à dimensão prazo não houve uma avaliação positiva, mas muito em virtude da dependência dos repasses financeiros do BNDES.

## 7 OPORTUNIDADES E DESAFIOS DO FUNDO DEMA - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário peculiar de indiscutível necessidade a um desenvolvimento sustentável na região amazônica, projetos de cunho social possuem papel significativo. Por meio deste artigo, buscou-se apresentar e discutir sob uma perspectiva crítica um dos projetos apoiado pelo Fundo Amazônia, o Fundo Dema. Após efetuada a avaliação, é possível destacar alguns pontos desafiadores, assim como oportunidades para superação de tais barreiras e fortalecimento deste projeto.

Conforme foi abordado ao longo deste estudo, o maior desafio para o Fundo Dema é, atualmente, a interface com o Fundo Amazônia, especificamente com o BNDES, em virtude da burocratização imposta. Esta conturbada relação tem provocado diversas dificuldades na operacionalização do Fundo Dema no tocante à sua própria atuação na assistência aos projetos. O Fundo Dema vivencia um real dilema, pois ao mesmo tempo em que este é um órgão que viabiliza financeiramente a continuação da atuação daquele, é também um órgão limitador da sua autonomia em suas próprias atividades. É possível contestar que esta seria uma visão limitada da Parceria Trisetorial, na perspectiva da Plataforma de Aspectos Sociais (TEODÓSIO, 2011), uma vez que não parece haver trocas de conhecimentos e relação colaborativa, mas antes uma relação hierarquizada.

É preciso, mediante este cenário, superar este principal entrave, o qual acaba por desencadear vários outros, como os atrasos na execução dos projetos e algum sentimento de descrença que possa advir dos beneficiários. Esta superação deve ser concretizada a partir da geração de conhecimentos e de aprendizados que, por suas vezes, devem levar à antecipação das exigências, fazendo que o processo se torne menos cansativo e mais rápido, inclusive para um possível novo contrato ente ambas as organizações. Estão indicados no Quadro 3 os desafios e oportunidades identificados para o Fundo Dema, todos, de alguma forma, associados à questão do relacionamento com o BNDES.



**Quadro 3 – Oportunidades e desafios para o Fundo Dema**

Desafios	Oportunidades
Alavancar novos recursos para depósito no fundo fiduciário, a fim de minimizar a dependência dos repasses do BNDES e aumentar os rendimentos.	Buscar parcerias com empresas, ainda que em forma de doações, que possam ampliar o capital do Fundo Dema. Parcerias com empresas podem ser uma alternativa menos burocrática e da mesma forma eficaz de captação de recursos. Também há a possibilidade de parcerias com universidades.
Superar a resistência e descrença em relação ao setor privado.	
Lidar com a falta de infraestrutura e serviços e à instabilidade das populações da região.	Continuar a investir em oficinas de capacitação e em consultores especializados.
	Buscar parcerias com outras organizações sociais que atuam na Amazônia, a fim de trocar experiências, facilidades, contatos e aprendizados.
Aprimorar meios para ampliar a disseminação e visibilidade do Fundo Dema.	Fazer a contratação de um novo colaborador, especializado e direcionado para a comunicação e divulgação.
Adotar e aprimorar procedimentos metodológicos e de estratégias para que se possa avaliar a efetividade do projeto.	Avançar na construção e desenvolvimento de metodologias de gestão a partir dos indicadores já em proposição.
	Contratar um novo colaborador a ser alocado na parte de sistematização e avaliação de dados e resultados do Fundo Dema, com a visão de auxílio na tomada de decisão, contribuindo para maior e agilidade eficiência, eficácia nesse processo.
Aprofundar e desenvolver o sistema de informação já em processo de modo que não se torne apenas um instrumento de geração de relatórios sem utilidades.	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Foram pontuados seis desafios e seis oportunidades, sendo que alguns desafios são superados por mais de uma alternativa de oportunidade, ou algumas das mesmas oportunidades são viáveis para eliminar diferentes desafios. Basicamente, em geral, foram verificados desafios associados à gestão do Fundo Dema e sugeridas oportunidades de desenvolvimento no mesmo sentido.

Apesar da sugestão da incorporação de uma visão administrativa, ressalva-se que não se espera que organizações como o Fundo Dema passem a importar a lógica do mercado, muito menos em tal medida que perca sua identidade. Pelo contrário, assim como defende Tenório (1998), o desempenho gerencial esperado dessas organizações é o de gestão social em vez de estratégica, a fim de neutralizar as consequências não desejadas do mercado.

É factível observar o caráter da gestão social presente no Fundo Dema por sua visão mais social, política, cultural e ecológica da gestão; pelo aspecto participativo, dialógico, e inclusivo do processo decisório e do objetivo da emancipação dos povos beneficiários como finalidade da organização. Sendo assim, acredita-se que as oportunidades de aprimoramento em aspectos da gestão do Fundo Dema, se adotadas e desenvolvidas, possam contribuir para seu fortalecimento, autonomia e sustentabilidade.

Por esse viés, as parcerias neste contexto são fundamentais, primordialmente com o setor privado, o qual detém recursos e competências em quantidade e qualidade superiores às organizações como o Fundo Dema. Em geral, falta a este setor, entretanto, o conhecimento e a habilidade em lidar com as especificidades da Amazônia, e neste tópico, as organizações não governamentais atuantes na região extrapolam também em quantidade e qualidade. O âmbito governamental também possui sua relevância em parcerias neste aspecto, devido ao seu poder de estimular, facilitar e regulamentar estas associações. O mesmo ocorre para as universidades que possuem competências e conhecimentos teóricos que podem contribuir para a robustez da gestão do Fundo Dema.

A situação atual da Amazônia, de ocupação desordenada com graves distorções e danos sociais, econômicos e ambientais, provavelmente só poderá ser alterada com a adoção de um modelo de desenvolvimento efetivamente sustentável, que promova a elevação da qualidade de vida da população regional e assegure a preservação de seu patrimônio natural. Para tanto, reclama-se menos politicagem, mais influência do conhecimento local e maior mobilização articulada entre os três setores. Alternativas ao desenvolvimento e organizações geridas com base na gestão social podem ser capazes de impulsionar quantitativa e qualitativamente o desenvolvimento sustentável desta região tão particularizada.

## REFERÊNCIAS

---

ALVES JR, M.D. **Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor**: um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.

ARAÚJO, E.A. Informação, sociedade e cidadania: gestão da informação no contexto de organizações não-governamentais (ONGs) brasileiras. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 2, 1999.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Condições de Operação**. Anexo I à Decisão nº Dir. 2011.

\_\_\_\_\_. **Fundo Amazônia**: relatório de atividades 2010. Rio de Janeiro: Departamento de Divulgação do BNDES, 2010.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Amazônia Sustentável**: diretrizes para o desenvolvimento sustentável da Amazônia Brasileira. Presidência da República. – Brasília: MMA, 2008.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G.; RIGO, A. S.; OLIVEIRA, V. A. R.. Gestão social: conhecimento e produção científica nos ENAPEGS 2007-2010. **Administração Pública e Gestão Social- APGS**, v.3, n.2, p. 115-137, 2011.

CARVALHO, C.A.P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 6, n. 2, 2000.

FASE – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional. **Fundo Dema**: manual de operações. Belém: Gráfica Alves, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório da oficina de sensibilização e capacitação para elaboração de projetos socioambientais**. Itaituba, 2013.

\_\_\_\_\_. **Missão e Estratégia**. Disponível em: <<http://www.fase.org.br/v2/pagina.php?id=1>> Acesso em: 03 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório de desempenho nº I**: período de acompanhamento: 01/08/2011 a 31/07/2012. Rio de Janeiro, 2012.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Definindo Gestão Social. In: SILVA JR., Jeová et al (Orgs). **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária/UFC, 2008.

FRASSON, I. Critérios adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais. **Katálisis**, v.5, n.2, 2002.

FUNDO AMAZÔNIA. **Fundo Amazônia**: documento de projeto, 2008.

\_\_\_\_\_. **Fundo Dema 10 anos**: análise da identidade - Vânia Carvalho. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=8LVs9j43p9E>>. Acesso em: 04 jun. 2013a.

\_\_\_\_\_. **Fundo Dema – Somos a floresta**. Disponível em: <<http://www.fundodema.org.br/site/>>. Acesso em: 28 mar. 2013b.

- FUNDO AMAZÔNIA. **Fundo Dema** – Somos a floresta. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=nAMBafyEZaY>>. Acesso em: 04 jun. 2013c.
- \_\_\_\_\_. **Fundo Dema** . Oficina Santarém 23 a 27 de janeiro. Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=ozcnXLhokzU>>. Acesso em: 04 jun. 2013d.
- \_\_\_\_\_. **Projeto exitoso Fundo Dema** : artesanato e cerâmica Munduruku. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=fVAC23-3zcI>>. Acesso em: 04 jun. 2013e.
- GODOI-DE-SOUSA, E.; VALADÃO JR, V. M.. Redes Organizacionais: Perspectiva Para Sustentabilidade de Uma ONG. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.1, p. 84-104, 2010.
- JACOBI, P. Educar para a Sustentabilidade: complexidade, reflexividade, desafios. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 2, 2005.
- LEFF, E. **Racionalidade ambiental**: a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- LENZI, C.L. **Sociologia ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. Bauru/SP: Edusc, 2005.
- LIMA, D.; POZZOBON, J. Amazônia socioambiental: Sustentabilidade ecológica e diversidade social. **Estudos Avançados**, v. 19, n. 54, p. 45-76, 2005.
- MARCOVITCH, J. **A Gestão da Amazônia**: ações empresariais, políticas públicas, estudos e propostas. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINAYO, M.C.S. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2005.
- MONTEIRO, M.P.; SAWYER, D. Diagnóstico demográfico, socioeconômico e de pressão antrópica na região da Amazônia Legal. In: CAPOBIANCO, J.P.R. (coord.). **Biodiversidade na Amazônia brasileira**: avaliação e ações prioritárias para a conservação, uso sustentável e repartição de benefícios.
- SANTILLI, M. Terras Indígenas e crise climática. In: VALLE, R.S.T. (Org.). **Desmatamento evitado (REDD) e povos indígenas**: experiências, desafios e oportunidades no contexto amazônico. Brasília: Instituto Socioambiental e Forest Trends, 2010. p.9-19.
- SANTOS, B.S.; RODRIGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, B.S. (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- SARAGOUSSI, M.. **Enfrentando os desafios da justiça ambiental e da justiça climática**: subsídios para leitura e reflexão coletiva. Belém, 2010.
- TENÓRIO, F.G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública – RAP**, v.32, n.5, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**: ensaios sobre a gestão social. 2 ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.