

**FLORESTA EM PÉ, EXTRATIVISMO E DESENVOLVIMENTO NA AMAZÔNIA: a prática de gestão social do arranjo interorganizacional origens Brasil**

*STANDING FOREST, EXTRACTIVISM AND DEVELOPMENT IN THE AMAZON: the practice of social management of the interorganizational arrangement origins Brazil*

**Edilene da Silva Souza**<sup>1</sup>

**Raoni Fernandes Azerêdo**<sup>2</sup>

**Andressa Caroline de Resende Neves**<sup>3</sup>

**Washington José de Sousa**<sup>4</sup>

**Resumo:**

A partir da metodologia de análise qualitativa, com procedimentos de revisão bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas, analisamos neste artigo o arranjo interorganizacional extrativista no Projeto de Assentamento Desenvolvimento Sustentável Paraíso (PDS Paraíso) no município de Alenquer/PA, inserida na Rede Origens Brasil. A atividade em andamento desde 2016 desvela um modelo de desenvolvimento pautado na floresta em pé, em que propiciam: a) processos decisórios com predomínio da gestão social e racionalidade substantiva; b) geração de renda com inibição da ação de atravessadores; c) participação da população local em estratégias territoriais; d) criação de arranjo interorganizacional e fomento a cadeia produtiva de comercialização e beneficiamento de sementes da floresta em perspectiva economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável.

Palavras-chave: Floresta em Pé, Arranjo Inteorganizacional, Amazônia, Rede Origens Brasil, Desenvolvimento Sustentável.

**Abstract:**

Based on the methodology of qualitative analysis, with bibliographic review procedures, documental research and field research with semi-structured interviews, we analyze in this article the extractive interorganizational arrangement in the Paraíso de Desenvolvimento Sustentável Settlement Project (PDS Paraíso)

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA. E-mail: edilenedasilva22@gmail.com

<sup>2</sup> É Professor Efetivo (DE) da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA). Graduado em Ciências Contábeis na UFPB e Mestre em Desenvolvimento Territorial na América Latina e Caribe pela UNESP. Doutorando em Geografia na UFPB. Atualmente é membro do Núcleo de Acompanhamento de Políticas Públicas (NAPP) Agrícola/Agrário da Fundação Perseu Abramo. E-mail: raoniazereado@gmail.com

<sup>3</sup> Bacharel em Gestão Ambiental (ESLQ/USP). E-mail: Bacharel em Gestão Ambiental (ESLQ/USP).

<sup>4</sup> Doutor em Educação e Professor Titular no Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAPGS) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: wsufrn@gmail.com

in the municipality of Alenquer/PA. As part of the Origins Brasil Network, the activity in progress since 2016 reveals a development model based on the standing forest, which provides for: a) decision-making processes with a predominance of social management and substantive rationality; b) income generation by inhibiting the action of intermediaries; c) participation of the local population in territorial strategies; d) creation of an inter-organizational arrangement and promotion of a productive chain, of commercialization and processing of forest seeds, in an economically viable, socially fair and environmentally sustainable perspective. There are, however, challenges and impasses, notably with regard to the preservation of the associative act and the loyalty of extractivists to the established commercial system. In addition, the market regulates the final price of the seed at a disadvantageous value for the extractivist. Finally, we see the offensive of large development projects, fundamentals in agribusiness, which jeopardize the reproduction of life based on the standing forest.

Keywords: Standing Forest; Interorganizational Arrangement; Amazon; Origins Brazil Network; Sustainable development.

## 1. Introdução

Diante da pressão global pela disponibilidade de recursos naturais estratégicos visando à manutenção do padrão corrente de desenvolvimento econômico, a Amazônia passou a ser, no âmbito global, a fronteira do capital (BECKER, 1982). O marco recente do século XX pode ser situado em grandes projetos de investimento amparados em planejamento estatal de entrega dos recursos naturais ao capital privado, em larga escala, por intermédio da Operação Amazônia e da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) durante os anos 1964 e 1985.

A partir de meados dos anos 1960, o Estado brasileiro agenciou incursões na floresta com efeitos deletérios para os povos originários e dilapidação do meio ambiente. Políticas governamentais desenvolvimentistas giraram em torno do discurso da defesa e integração nacional da Amazônia Legal, acompanhadas por grandes projetos agrícolas e de extração mineral, iniciados nos anos 1970 e predominantes até a atualidade (BECKER, 1982; KOHLHEPP, 2002; AGUIAR, 2016). As interferências exógenas, com incentivos estatais, desconsideram o contexto socioterritorial e privilegiam a eficiência técnico-econômica. Em outras palavras, trata-se de apropriação privada de bens naturais em detrimento da equidade social local.

Numa concepção de desenvolvimento focada na divisão internacional do trabalho e em interesses de acumulação de capital, o Estado brasileiro lidera ocupações na Amazônia mediante processo de racionalidade instrumental-formal, baseado no cálculo utilitário estritamente econômico (WEBER, 1982). Assim, padrões da vida social coletiva, antes regulados por formas tradicionais de poder e práticas econômicas de autossuficiência, são progressivamente reprimidas por forças econômicas globais.

O Brasil dispõe de grandes extensões florestais, com praticamente 498 milhões de hectares, o que equivale a 58,5% do território nacional. No Pará, as florestas ocupam cerca de dois terços da porção geográfica, abrigando quase 9% das florestas tropicais do mundo e uma das maiores biodiversidades do planeta (IMAZON, 2015). É estrita a relação dos povos originários, quilombolas, extrativistas e camponeses com o manejo florestal (ENRÍQUEZ, 2008) caracterizando forte presença de racionalidade substantiva (WEBER, 1982; RAMOS, 1981), ou seja, comportamento racional regulado por valores que orientam aquele contexto social.

Tal constatação, clama por outras possibilidades de ação, ancoradas na “(...) capacidade de imaginar outros mundos e de nos transportarmos para eles” (ACOSTA, 2016, p.6). Este artigo trata de possibilidades de ação na Amazônia reconhecendo que os povos de áreas protegidas, comunidades camponesas, ribeirinhos, indígenas, assentamentos da reforma agrária e comunidades quilombolas, estabelecem relações com a floresta predominantemente fundamentadas em elementos de racionalidade substantiva (RAMOS, 1981). Aliam, assim, necessidades econômicas à autossuficiência, revelando domesticidade (POLANYI, 2012) e interesse imediato com a produção para consumo, ou seja, no valor útil da mercadoria (MARX, 1988), incorporando critérios éticos a partir dos quais a realidade é julgada para orientar a ação (WEBER, 1978; SELL, 2012).

O amplo emprego dos recursos naturais e a concomitante geração de riqueza desde a Revolução Industrial não se traduziram em qualidade de vida e equidade para amplo espectro da população mundial. Em coletânea organizada por Oliveira; Pochmann (2020) estão expostas assimetrias entre as regiões do mundo e os países, entre famílias no acesso à educação, no acordo individual entre empregado e empregador e entre mulheres e homens no que se refere ao trabalho de cuidado dos filhos e da casa. Desse modo, a noção de desenvolvimento sustentável precisa considerar alternativas que priorizem a redução de assimetrias nas suas diversas formas de manifestação.

A título de ilustração, o município paraense de Alenquer, apesar de condensar o binômio meio ambiente-agricultura familiar-extrativista com forte influência na socioeconomia local, e ter 68% de sua cobertura florestal intacta, 4.940 estabelecimentos agropecuários e possuir 10 assentamentos de reforma agrária, não consegue materializar as potencialidades de desenvolvimento sustentável. Ao contrário, apresenta índices ínfimos de qualidade de vida e econômico, com cerca de 68% da população vivendo em situação de extrema pobreza e IDHM de 0,56443

Com base nos postulados acima, tendo como lócus o Projeto de Assentamento Desenvolvimento Sustentável Paraíso (PDS Paraíso) no município de Alenquer/PA, o presente texto objetiva descrever arranjo interorganizacional de atividade extrativista na Amazônia brasileira com floresta em pé, para evidenciar possibilidades de desenvolvimento sustentável à luz de preceitos de gestão social. A atividade em andamento desde 2016 revela modelo de desenvolvimento pautado em processos decisórios com predomínio de racionalidade substantiva que possibilitam: a) geração de renda com inibição da ação de atravessadores; b) participação da população local em estratégias territoriais; c) criação de arranjo interorganizacional e fomento a cadeia produtiva de comercialização e beneficiamento de sementes da floresta em perspectiva economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável.

Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa efetivada por meio de pesquisa observacional ancorada em revisão de literatura no domínio da gestão social e de documentos da Rede Origens Brasil, constituída em 2016 com o objetivo de “acelerar a transição para uma economia da floresta em pé, implementando mecanismos capazes de agregar valor às cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia, valorizando as populações tradicionais e povos indígenas que vivem dentro de áreas protegidas” (ORIGENS BRASIL, 2019). Atua para reduzir a incidência de atividades predatórias ou ilegais por meio de selo e sistemas de garantia para minimizar riscos e permitir a comunidades da Amazônia brasileira acesso a mercados diferenciados com valor agregado.

O texto possui, além dessa introdução, mais quatro sessões. Na sequência, apresentamos a Rede Origens Brasil, que atua conectando diferentes sujeitos sociais em torno de negócios éticos na Amazônia, com garantia de origem, transparência e rastreabilidade da cadeia produtiva agroextrativista. Segue, então, discussão teórica com ênfase em gestão social, especificamente na noção arranjo interorganizacional. A terceira seção aborda o modelo de governança da Rede Origens Brasil aplicado no PDS Paraíso/Alenquer/PA. A última seção traz um resumo dos principais resultados e atenta para impasses e limitações da ação e da pesquisa e desafios do modelo pesquisado.

## 2. Floresta em Pé e Desenvolvimento na Amazônia: A Rede Origens Brasil e o extrativismo da Amêndoa de Cumaru

A Rede Origens Brasil criada em 2016 é formada por um conjunto de produtores extrativistas associados, organizações comunitárias, empresas e instituições de apoio e fomento com atuação em rede para gerar negócios sustentáveis na Amazônia brasileira em áreas protegidas, com garantia de origem, transparência e rastreabilidade. Intenta suprir carências de instrumentos de intermediação entre produtores e consumidores de produtos naturais, respeitando a cultura local, as histórias e práticas de produção de populações tradicionais. Por essa via, está posto um sistema de gestão social a partir do qual povos da floresta se tornam guardiões de áreas protegidas enquanto a atuação em origens rede inibe a ação de atravessadores e a exploração de recursos naturais de modo predatório. Para tanto, foi constituída, em 2016, a Rede Origens Brasil® (em <https://www.origensbrasil.org.br>). Trata-se de instrumento de intermediação de gestão, com concessão de selo, que recebe, armazena, sistematiza e disponibiliza informações sobre a produção e comercialização das cadeias de valor, acompanhando e divulgando indicadores de impacto a partir da coleta em campo em dispositivos móveis como tablets e celulares (ORIGENS BRASIL, 2015; 2017).

Na plataforma são anexadas informações, disponíveis para todos os membros, mediante uma espécie de painel de gestão (dashboard), que viabiliza acesso a informações consistentes de indicadores de impacto e das cadeias de valor dos territórios onde atua a rede. Ademais, a plataforma garante acesso público a informações, inclusive do relatório anual. O consumidor, por sua vez, ao fazer a leitura do selo Origens Brasil® por QR Code, acessa a história de cada produto (storytelling) com informações alimentadas de forma colaborativa.

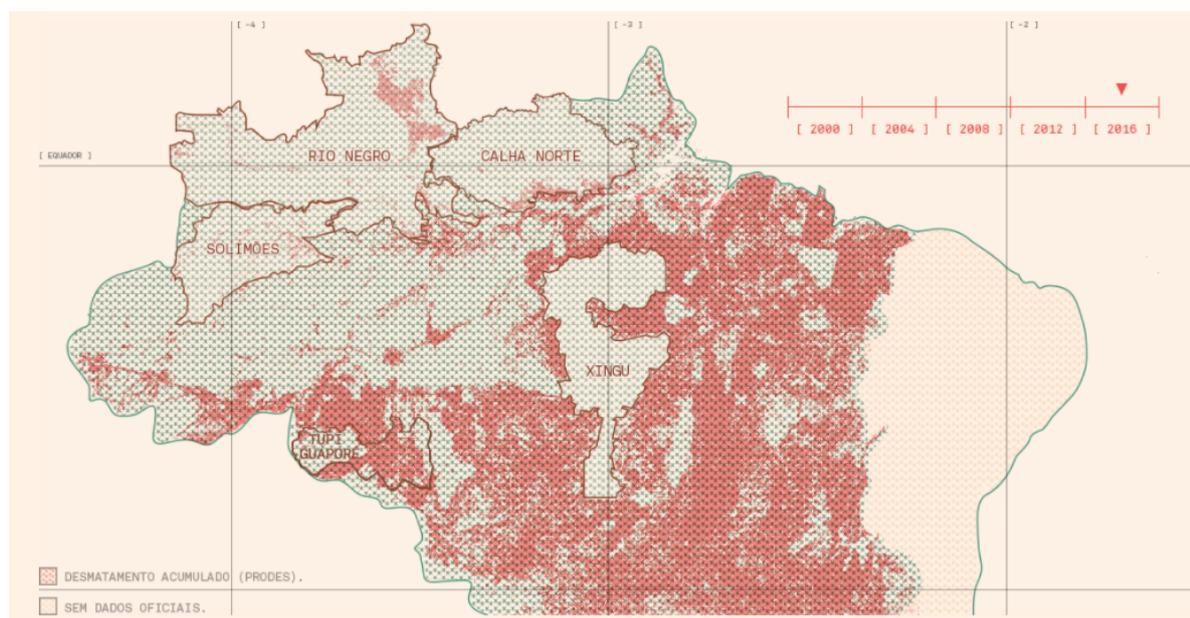
Pode-se afirmar que o principal objetivo da Rede Origens Brasil é fomentar comércio ético, via negócio social na Amazônia, contribuindo para a preservação da floresta em pé e valorizando os povos que nela vivem e com ela realizam intercâmbios, colocando luz no valor das histórias das pessoas e da cultura dos territórios. Podem integrar a Rede:

- a) territórios de diversidade socioambiental (Xingu, Calha Norte, Rio Negro, Solimões e Tupi Guaporé) que funcionam como corredores de áreas protegidas, com população tradicional e ou povos indígenas que abrigam patrimônios culturais, ambientais e sociais;
- b) populações tradicionais e povos indígenas que residem ou praticam atividade extrativa de baixo impacto, e, que manejam produtos da sociobiodiversidade ou produzem produtos da cultura material e imaterial, dentro dos territórios reconhecidos pelo Origens Brasil.
- c) empresas que comprem produtos extrativistas de forma ética e transparente das populações tradicionais e povos indígenas dos territórios reconhecidos pelo Origens Brasil;
- d) instituições de apoio e organizações comunitárias que atuam junto a populações tradicionais e aos povos indígenas com cadeias de produtos extrativistas dentro do escopo do Origens Brasil;
- e) produtos do extrativismo (óleos vegetais, resinas, frutos, folhas, raízes, sementes), do agroextrativismo provenientes de sistema agrícola tradicional (farinha, pimenta, amendoim) de origem animal manejado (mel e pescado), cultura material e imaterial (grafismos, cestaria, pintura em tela).

O primeiro território que aderiu à rede Origens Brasil foi o Xingu, logo depois, Calha Norte, Rio Negro, Solimões e Tupi Guaporé. A adesão dos territórios considerou parâmetros de diversidade natural e habitação de populações tradicionais/ originárias e potencialidades de produtos de interesse comercial. É oportuno destacar que os três primeiros territórios listados correspondem a 90 milhões de hectares, com 12 organizações comunitárias no Xingu, 14 no Calha Norte e 14 no Rio Negro. Há mais de 150.000 pessoas vivendo nessas áreas protegidas (ORIGENS BRASIL, 2018, b)

De acordo com o Relatório Origens Brasil (2020), a rede apresentou contribuição para a manutenção de 52 milhões ha de florestas em pé dentro de quatro territórios onde opera, propiciando estratégias de desenvolvimento pautadas na conservação ambiental-social e em resultados econômicos para as populações locais, em direta contraposição ao arco de desflorestamento e grandes projetos agropecuários-minerais que se expandem na Amazônia brasileira.

Mapa 1 – Territórios de operação do Origens Brasil e desmatamento acumulado até 2016



Fonte: Origens Brasil (2021)

Em 2020 a rede esteve presente em 34 áreas protegidas, com 1.882 produtores cadastrados (55% homens e 45% mulheres). Desse total, 66% eram indígenas, 20% extrativistas e 14% quilombolas. Em 2021, havia 49 instituições de apoio/organizações comunitárias e 28 empresas na Rede. No acumulado de 2016 a 2020, entre os povos da floresta e as empresas membro da rede Origens Brasil, foi movimentado mais de R\$ 9 milhões (ORIGENS BRASIL, 2020).

Para aderir à Rede Origens Brasil, é necessário, primeiramente, manifestar interesse ao administrador do projeto. Em seguida, é realizado um diagnóstico, que possibilita identificar os atores locais, as cadeias de valor, os arranjos produtivos, as conexões comerciais existentes, o manejo da produção-produtos, localização geográfica, organizações comunitárias e de apoio e, eventualmente, outros requisitos (para garantir a preservação dos valores e propósitos da Rede). A partir daí, inicia-se a realização de reuniões com as organizações do território para esclarecer pontos básicos do funcionamento, propósito e requisitos da Rede, tendo como ponto final a assinatura do termo de adesão. A partir da adesão, os participantes acatam as responsabilidades pactuadas (Quadro 1).

Quadro 1: Responsabilidades dos membros da Rede Origens Brasil

Administrador (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola/ Imaflora)	Administrar o Origens Brasil®; Cadastrar usuários; Capacitar as organizações para cadastro dos produtores; Manter o site e a plataforma para dar transparência às cadeias para os membros da rede e consumidores; Apoiar o fortalecimento das parcerias no território; Promover as reuniões de governança da Rede. Elaborar diagnóstico para expansão da iniciativa; Capacitar as organizações que farão a coleta dos indicadores de impacto.
Instituição de Apoio	Aderir ao Origens Brasil®; Cadastrar os produtores; Apoiar/subir e validar as informações na plataforma; Verificar se as populações tradicionais e povos indígenas que aderirem ao Origens Brasil, mantêm os modos de produção tradicional, de forma que a produção não ameace o patrimônio socioambiental; Apoiar o fortalecimento das parcerias no território; Participar das atividades propostas pelo Origens Brasil®, (treinamentos, reuniões e conselhos).
Organização Comunitária	Aderir ao Origens Brasil®; Realizar ou apoiar a realização dos cadastros dos produtores; Verificar/validar que as populações tradicionais e povos indígenas que aderirem ao Origens Brasil, mantêm os modos de produção tradicional, de forma que a produção não ameace o patrimônio socioambiental; Utilizar adequadamente a marca Origens Brasil® conforme o manual de uso da marca e enviar para aprovação o uso do selo no produto, quando utilizado; Garantir que os produtores cadastrados são reconhecidos como populações tradicionais, sejam moradores ou usuários da área protegida.
Populações Tradicionais	Manter seus modos de produção tradicional, de forma a manter a floresta conservada e que não ameace o patrimônio socioambiental; Coletar os produtos dentro de áreas protegidas do escopo do Origens Brasil; Participar das atividades propostas pelo Origens Brasil® (treinamentos, reuniões e conselhos); Fornecer informações verdadeiras e confiáveis de produção e comercialização que permitam rastrear os produtos e acompanhar os indicadores de monitoramento.
Empresas	Comprar produtos dos territórios; Praticar relações baseados nos princípios de comercialização ética do Origens Brasil; Pagar anualmente as taxas de membros acordadas; Participar das reuniões do Comitê das empresas; Informar ao Origens os dados de compra; Avaliar anualmente a relação das parcerias comerciais; Seguir o manual de uso da marca para inserir o QR Code na embalagem dos produtos.

Fonte: Adaptado da apostila de treinamento da rede Origens Brasil

A Rede Origens Brasil não constitui sistema de certificação socioambiental. Constitui, sim, sistema de intermediação entre produtor e consumidor pautado no tecido associativo. Portanto, o selo da Rede tem o propósito único de conceder diferencial no mercado, com fortalecimento de relações entre instituições de apoio, empresas compradoras e entidades comunitárias, ou seja, é tecido organizativo para operacionalizar cadeias com valor, rastreabilidade e transparência

Na fase seguinte (após a adesão), a instituição de apoio e entidade comunitária envolvem-se no comitê territorial, como parte estruturante do funcionamento de governança da Rede. Nessa fase de funcionamento, além dos comitês territoriais, há conselho gestor, administração e comitê das empresas, que, por meio de processo participativo, imprime transparência, confiança e credibilidade/garantia (ORIGENS BRASIL, 2016). O Conselho Gestor é a instância deliberativa, composta por pessoas e instituições que participaram da

criação do Origens Brasil® e por especialistas temáticos. É responsável pela orientação do conteúdo das políticas e regras gerais do funcionamento e da avaliação contínua. Nesse espaço, discutem-se temas relevantes e estratégias que envolvem o papel do setor empresarial com a economia da floresta em pé.

Os Comitês Territoriais, formados por instituições e membros que atuam nos territórios, têm papel de supervisão e monitoramento da implementação do Origens Brasil®. Propõem melhorias e aperfeiçoamentos para operações e discutem expansão e outros temas sensíveis à sustentabilidade da Rede em termos práticos. É espaço de atualização e discussão sobre produção, parcerias e comercialização. É, também, um espaço de resolução de conflitos.

O Administrador é instância executiva, responsável direto pela operacionalização da Rede. É o articulador da governança, incumbido da criação e manutenção dos instrumentos tecnológicos e processuais necessários a assegurar o funcionamento do Origens Brasil. O Comitê de Empresas é um órgão consultivo, formado pelas empresas membro. Aborda temas estratégicos do setor empresarial com a economia da floresta em pé.

Quanto ao sistema de produção e trabalho extrativista, no PDS Paraíso, lócus de referência do estudo que dá origem a este texto, a atividade central, para a Rede, é a coleta da semente (também chamada de amêndoa) de cumaru, realizada em regime familiar. Os extrativistas utilizam o mínimo de equipamento de proteção individual (exclusivamente camisa de mangas compridas e calças para se resguardar da incidência de sol e de insetos). As ferramentas de trabalho são, basicamente, facão e paneiro (um tipo de cesto fabricado artesanalmente), transportado nas costas pelo coletor, ou, saca. A coleta ocorre entre agosto e novembro (cerca de 90 dias), porém, mudanças na estação chuvosa alteram o intervalo da safra.

A safra do cumaru dura entre três e quatro meses com algumas variações para mais ou para menos. Quando a produção é regular, o auge da safra ocorre nos meses de agosto, setembro e outubro, podendo chegar a novembro. Em 2020, por exemplo, a safra iniciou em julho e chegou a novembro (cinco meses), mas, em 2021, transcorreu dentro do período regular entre agosto e outubro.

A jornada diária de trabalho dura entre 6 e 7 horas, possibilitando a extração de 5 a 6 quilos por cada extrativista/família. Em dados momentos durante a safra, o número de extrativistas aumenta e, desse modo, a quantidade coletada e renda por família diminui. Após a coleta, os extrativistas quebram de forma artesanal a semente coletada para extrair a amêndoa do cumaru. O processo de quebra é realizado tanto dentro da floresta quanto no núcleo familiar. Com a quebra em conjunto com os demais membros da família, o extrativista passa menos tempo na floresta. O primeiro caso exige maior tempo de permanência do extrativista na floresta e, assim, a jornada diária costuma durar das 8 às 17 horas. Quando o processo da quebra é realizado nas residências, a jornada não passa das 14 horas.

Após o procedimento da quebra e obtenção da amêndoa, a produção é conduzida até o entreposto do PDS Paraíso, onde é entregue ao agente local de compras da Associação do PDS Paraíso (APARAI), que também é assentado. No entreposto, o agente local é responsável por realizar a catação e secagem da amêndoa mediante seleção daquelas com valor comercial. O processo de seleção costuma ocasionar perdas em torno de 20% do total entregue à Associação. Posteriormente, as amêndoas selecionadas são colocadas em lona ou barça e levadas ao sol durante quatro a cinco dias. A etapa de secagem no PDS Paraíso é realizada no próprio entreposto, uma vez que a maior parte dos extrativistas realizam a comercialização com o produto ainda verde de modo a antecipar o recebimento em dinheiro para bancar as despesas familiares. Nesse sentido, é importante destacar que o extrativista recebe o valor devido no momento da entrega à Associação (e não após a comercialização do produto pela Origens Brasil). Essa medida evita que o extrativista entregue a produção a atravessadores e cria uma relação mútua de responsabilidade conjunta.

Após o processo de seleção-secagem, as amêndoas são embaladas em sacas brancas, codificadas em lotes de rastreabilidade por cada produtor para, então, serem despachados para entrega a Entidade de

Apoio da Rede (Imaflora). O Imaflora é responsável pelo transporte e comércio da produção para a empresa LUSH Handmade Cosmetics no Reino Unido. A logística, até sair de Alenquer por via fluvial, é embaraçosa, frente aos desafios de infraestrutura municipal, considerando que a produção é toda transportada por estradas vicinais de tráfego precário, fato agravado em períodos chuvosos.

Os resultados em termos de crescimento na quantidade comercializada e no retorno financeiro para a APARAI, a partir da formação da Rede Origens Brasil em torno do extrativismo do cumaru, são promissores. Em 2017, ano do início da inserção em rede, o PDS Paraíso comercializou 1.000 quilos de amêndoas com retorno financeiro de R\$ 53.000,00. Em 2018 foram comercializados 4.000 quilos com retorno de R\$ 219.000,00 ao passo que, em 2019, a quantidade manteve-se estável com retorno financeiro similar, em torno de R\$ 225.000,00.

A partir da atuação da Rede Origens Brasil, o ganho financeiro com a atividade aumentou em 2017 cerca de R\$ 2,00 por quilo entregue pelo extrativista à APARAI, por sua vez, o preço superior praticado pela Rede provocou efeito positivo de arrasto nos preços locais dos atravessadores de tal modo que a organização dos extrativistas passou a valorizar o produto a partir da implantação da rastreabilidade. Além disso, com apoio da Imaflora os extrativistas passaram a utilizar técnicas de georreferenciamento das áreas produtoras para conseguirem manejar na época mais produtiva e com menos agressão à floresta. Com consultores especializados contratados pela empresa Lush, ocorreram diversos cursos de capacitação para os extrativistas em técnicas de secagem e boas práticas da coleta e seleção das amêndoas de cumaru. Essas ações apenas ilustram a atuação do Origens Brasil sem qualquer propósito de evidenciar o funcionamento do arranjo na totalidade.

Por meio do arranjo interorganizacional Origens Brasil a APARAI comercializou, em 2017, uma tonelada de amêndoa de cumaru para a empresa Lush e, no ano seguinte, quatro toneladas. O quilo da semente de cumaru seca custava R\$35,00 no entreposto da APARAI em 2018. Naquele ano, a Lush pagou R\$ 48 por quilo à Associação. Os R\$ 13,00 de diferença por quilo foram destinados a fundo de caixa, capital de giro e pagamento de taxa de representantes nos postos de coleta. O representante do entreposto é extrativista associado que recebe R\$ 4,00 por quilo de cumaru seco comercializado.

O preço para o cumaru verde, em 2018, foi de R\$12 para o extrativista não sócio da APARAI, de R\$ 14 para sócio e de R\$ 16 para o sócio da associação cadastrado no Origens Brasil. Essa informação na diferença do valor pago aos extrativistas que comercializam com a APARAI é importante por revelar que, apesar de a Associação integrar o arranjo Origens Brasil, nem todos os seus sócios participam da Rede. Esse fato releva profundidade na qualidade e limites do ato associativo, o que carece de pesquisas futuras.

### **3. Quadro Teórico: Gestão Social, Desenvolvimento Territorial e Interorganizações**

Leituras teóricas e vivências práticas de gestão social apresentam-se difusas na literatura brasileira, todavia, em comum, conectam interesses públicos e privados sob formatos dialógicos distintos, ora derivadas de apelos sociais, orientadas por noções de bem comum e necessidade de definição coletiva de alternativas para preencher demandas da população, ora centradas em viés político, na participação popular e no desenvolvimento territorial. Trata-se de gestão caracterizada por ações gerenciais dialógicas, elemento teórico que se destaca no conceito de gestão social na literatura brasileira (PERES JÚNIOR; PEREIRA, 2014). Peres Júnior e Pereira (2014) qualificaram elementos comuns e particularidades conceituais de gestão social no Brasil revelando-a, em essência, como contraposição à gestão estratégica e localizadas, com proeminência, no terceiro setor sob quatro tendências:

1. abordagem derivada da teoria crítica ancorada na Escola de Frankfurt mediante aproximações teóricas com pressupostos de Habermas, Karl Polanyi, economia solidária e comunidades de prática. Trata-se de uma concepção com ênfase no bem comum e no entendimento a necessidades sociais. Tal concepção reside, originalmente, em leitura de Fernando Guilherme Tenório nos anos 1990, retirada em (TENÓRIO, 2005);
2. abordagem centrada no conceito de administração pública societal a partir de iniciativas concretas de participação popular dos movimentos sociais. Incorpora experiências de gestão focalizadas em demandas dos movimentos sociais, incluindo aquelas de natureza culturais e participativas;
3. abordagem da gestão de políticas públicas, especificamente a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos, que os autores denominam de abordagem puquiiana em virtude da origem na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Tal abordagem privilegia a discussão de iniciativas de exercício de poder local por meio da investigação de casos concretos do Brasil e do exterior;
4. abordagem da gestão do desenvolvimento social interorganizacional com origem no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (CIAGS/UFBA) e ênfase no conceito de interorganizações (ou organizações complexas). Essa abordagem considera a coletivização da gestão, não apenas nas corporações, mas, em todas as instâncias da sociedade. (FISCHER, 2002).

Interessa, à análise aqui pautada, esta abordagem da gestão do desenvolvimento territorial, cuja origem está no Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS). Fischer e Melo (2004) apontam que a abordagem da gestão do desenvolvimento territorial tem início em 2001, orientada para papéis de atores, organizações e interorganizações com diversos graus de imbricamento. As autoras listam, como exemplos, Pinho e Aktsu (2003), quando discutem sociedade civil e governo digital, e, Santos et al (2003), no setor de serviços, analisando conflitos na gestão das águas em bacias hidrográficas, perspectiva igualmente adotada por Andrade et al (2003) que pautaram conflitos da governança na Costa dos Coqueiros na região de Suipe (BA).

Fischer e Melo (2004), com base em Alter e Hage (1993), avaliam o entendimento de que complexidade e diferenciação/conexão são propriedades estruturais das interorganizações, que incorporam, a essas duas, centralidade, passando a depender de coordenação/gestão. Articulação estratégica é ponto focal do conceito, admitem as autoras. Desenvolvimento, por sua vez, associa “[...] ao mesmo tempo processos compartilhados e resultados atingidos; visões de futuro ou utopias construídas por coletivos organizacionais e ações concretas de mudança” (FISCHER; MELO, 2004, p. 19).

Entendem Fischer e Melo (2004, p. 16) que “interorganizações são estruturas hibridizadas e, como tal, definidas pelo entrelaçamento (processo) ou tecido (resultado) que se processa quando as organizações trabalham em conjunto, dinamizando territórios”. Creditam as autoras, às organizações associativas, o protagonismo na ativação de redes e redes de redes, cujos formatos interorganizacionais assumem poder de gerir o desenvolvimento territorial, ora orientados à competição, ora orientados a ações solidárias.

A articulação de redes mistas – entre governo, empresas e organizações da sociedade civil – não se constitui tema recente no Brasil, uma vez que Fischer e Melo (2004) registram experiência dessa natureza, em contexto de bairro, no fim dos anos 1990, a partir do texto De Pelourinho a Shopping Cultural (HEBER, 1998). Portanto, relatar experiência de gestão do desenvolvimento social em perspectiva interorganizacional no Brasil não confere, por si, singularidade empírica. De outra forma, são úteis, aos estudos organizacionais, sistematizações de dinâmicas particulares à luz de interpretações qualitativas de arranjos distintos, como é o caso adiante reportado de rede interorganizacional na Amazônia brasileira, que não conta com a participação direta de órgão governamental.

Fischer e Melo (2004) retomam Rossi (1973) – que relatou a estrutura de organização de uma comunidade americana no início dos anos 1970 – para destacar o declínio da importância do governo local e a ascensão das associações voluntárias, lócus de empreendimentos comunitários significativos que, frequentemente, começam fora da estrutura do governo local, ajudados por associações cívicas e comitês. No caso em pauta, na Amazônia brasileira, a estrutura tem início fora do governo local e envolveu associativismo local com fomento de uma organização da sociedade civil (OSC) externa à região.

A partir de Gohn (1997), Fischer e Melo (2004) apontam que, nos anos 1990, as organizações não-governamentais (ou, da sociedade civil pela Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014) ganharam importância no Brasil como potenciais parceiras do poder político estimuladas pelo discurso neoliberal, que pressupõe a primazia do mercado e a retração de uma série de atividades do Estado. O foco de ação de tais organizações, e dos movimentos sociais em particular, sofreu mudanças, passando da luta por transporte, saúde, educação e moradia para a luta pela sobrevivência física (alimentos e terra), e, entre outras, luta por participação na política direta institucionalizada com atuação sob a perspectiva de parceria (não de oposição ao governo) e de políticas formuladas para segmentos sociais.

Na exemplificação de formas de atuação e projetos desenvolvidos, organizações pesquisadas por Fischer e Melo (2004) explicitaram a importância de relações de parceria e, em menor grau, de redes, não obstante, pontuam as autoras, seja possível o entendimento de parceria e rede como sinônimos. O caso adiante reportado pode ser entendido como parceria em experiência de luta para a sobrevivência física via projeto de geração de renda, que, sob a forma de projeto social, foi articulada por organização não-governamental e pactuada por um segmento populacional em situação de vulnerabilidade (notadamente de comercialização).

Como processo administrativo, Fischer e Melo (2004) defendem que as estruturas interorganizacionais dependem de coordenação, de articulação estratégica, ou seja, de estratégias processuais que se inscrevem no paradigma da racionalidade processual e contextual de Martinet, e Thiethart (2001). De outra forma, Fischer e Melo (2004, p. 34) questionam o pressuposto de que as organizações do terceiro setor são, por natureza, “[...] solidárias, pautadas na racionalidade substantiva e boazinhas, enquanto não o são as demais organizações”. Advertem as autoras que a lógica empresarial ou estatal podem se sobrepor à autonomia das organizações do terceiro setor, em decorrência do estabelecimento de determinadas relações interorganizacionais, e, por meio de tais relações, a lógica das organizações do terceiro setor pode influenciar organizações das outras esferas.

O entendimento de Fischer e Melo (2004), quanto a influências mútuas de lógicas em parcerias organizacionais, é útil à análise do caso em pauta, pois, não se trata de atribuir, às organizações do terceiro setor, característica de racionalidade substantiva e solidária exclusivamente, mas, sim, de predominância. Nesse sentido, Serva (1997, p. 19) retoma Guerreiro Ramos (1981) para destacar que:

- 1) há predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas moldando “[...] uma sociedade centrada no mercado, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício dos recursos naturais do planeta [...]” e produzindo “[...] uma teoria organizacional incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos;
- 2) estudos acerca da racionalidade nas organizações assumem abordagem ampla, por ele próprio (Guerreiro Ramos) denominada teoria substantiva da vida humana associada, e trazem a razão substantiva como principal categoria de análise aliada a uma ética “[...] confessadamente no sentido aristotélico, que transcende em muito a estreita relação que atualmente se faz entre razão e cálculo”.

Serva (1997) assume ser possível, à organização produtiva, conseguir êxito sem seguir predominantemente diretivas da racionalidade instrumental dominante no mundo empresarial. Por essa razão, caminha para

identificar se uma organização é substantiva, ou não, tão somente se nela predomina a racionalidade substantiva. Em geral, conclui o autor, a emancipação do homem na esfera produtiva evidencia-se a partir de indivíduos associados em organizações produtivas, sob relações gratificantes entre si e níveis consideráveis de autorrealização, que embasam uma lógica não-utilitária enquanto suas organizações alcançam graus de desempenho satisfatórios no mercado competitivo.

Estão postos acima elementos teóricos adotados na análise a seguir, que reúne ação humana de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, simultaneamente, sob uma perspectiva de intensidade, de predominância, e não de exclusividade de uma ou outra. Trata-se de experiência de rede que evidencia, essencialmente, experiência de gestão do desenvolvimento territorial mediada pelos conceitos de gestão dialógica e organização substantiva pela presença dos atributos pontuados no Quadro 2.

Quadro 2 – Elementos de gestão social para análise de arranjo interorganizacional

Elemento	Atributos
Gestão do desenvolvimento territorial (FISHER, 2019; FISCHER; MELO, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientação para papéis de atores, organizações e interorganizações com formas diversas de imbricamento.</li> <li>● Interorganizações econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, institucionais, espaciais.</li> <li>● Prática interorganizacional sob estrutura hibridizada delimitada pelo entrelaçamento entre processo e resultado.</li> <li>● Associativismo voluntário e comunitário.</li> <li>● Ação baseada em parceria.</li> </ul>
Gestão dialógica (TENÓRIO, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apelo social sob a noção de bem comum e necessidade de definição coletiva de alternativas para preencher demandas da população.</li> <li>● Participação popular para o desenvolvimento territorial.</li> </ul>
Organização substantiva (SERVA, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Predomínio de racionalidade substantiva via prática de trabalho associado em organizações produtivas embasado em lógica não-utilitária exclusivamente.</li> <li>● Desempenho satisfatório no mercado competitivo aliado à obtenção de renda e a funções socioambientais.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Configura-se a gestão social, a partir de Fischer (2019, p. 43) “como a gestão das organizações, configurações interorganizacionais e instituições de territórios, com vistas ao desenvolvimento territorial sustentável em escalas que vão do local ao regional, nacional e internacional/global”. O território, por sua vez, compreende (FISCHER, 2019): a) atores sociais, organizações, interorganizações econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, institucionais, espaciais; b) mercado, clientes, fornecedores, agências reguladoras; c) ingressantes (interessados), produtos, fornecedores e compradores; d) acionistas, força de trabalho, fornecedores e clientes; e) representações de poderes governamentais; f) representações da sociedade.

#### 4 . Trajetória do Arranjo Interorganizacional Origens Brasil como Prática de Gestão Social

No Pará, a Calha Norte abarca 22% do estado, estando circunscrita aos municípios da margem esquerda do rio Amazonas –Alenquer, Almeirim, Curuá, Faro, Monte Alegre, Óbidos, Oriximiná, Terra Santa e parte do município de Prainha – totalizando 27 milhões de hectares. A Calha Norte é conhecida por a um dos maiores corredores de áreas protegidas do mundo abrigando, na integralidade, seis terras indígenas, 10 unidades de conservação, cinco territórios quilombolas e várias comunidades tradicionais extrativistas e ribeirinhas, o que explica a denominação de território de diversidade socioambiental pela Rede Origens Brasil. O Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS) Paraíso, em Alenquer, no oeste do Pará, unidade de análise a partir da qual se origina a pesquisa do presente texto, está localizado no Território Calha Norte, circunscrito a uma zona de amortecimento entre a Floresta Nacional (Flona) de Mulata e a Floresta Estadual (Flota) do Paru. PDS é expressão utilizada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) para denominar áreas da reforma agrária em áreas de preservação ambiental na Amazônia, que podem ser manejadas de forma sustentável pela ocupação humana. Lá, o embrião da Rede Origens Brasil atua desde 2010, a partir de ação do Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora), administrador e entidade de apoio da Rede.

Mapa 2 – Corredor de áreas protegidas da Calha Norte



Fonte: Plano de Manejo da FLOTA do Paru (2010)

O Pará é o maior produtor da amêndoa do cumaru no Brasil, estando o município de Alenquer como o maior produtor. De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a produção de cumaru

no Pará correspondeu a 87,5% de toda a produção brasileira alcançando 127 toneladas ao longo de 2016 (IBGE, 2018). De toda a produção paraense no ano de 2016, o município de Alenquer foi responsável por 48,9% do total com 62 toneladas (COSTA, et al, 2018).

As reuniões para a instalação do assentamento de reforma agrária PDS Paraíso iniciaram em meados de 2002, com apoio do Sindicato de Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Alenquer (STTR). Em 2005, foi oficializado o PDS Paraíso com área de 260.824,74 hectares com capacidade para assentar 800 famílias. As atividades econômicas no Paraíso abrangem o extrativismo da semente de cumaru (*dipteryx odorata*) e da castanha do Pará, além de comercialização de produtos da agricultura familiar a exemplo de açaí, folhagens e vegetais. Durante os períodos de sazonalidade do extrativismo do cumaru e da castanha, a atividade econômica centra-se n de alimentos para consumo das famílias e comercialização no entorno. Os assentados mencionam que o extrativismo gera cerca de 40% e a agricultura 60% da renda das famílias.

O município de Alenquer é um dos maiores produtores de amêndoa de cumaru, com 43% da produção brasileira em 2017, com 34 toneladas, ampliada para 53 toneladas nos anos de 2018 e 2019 (IBGE, 2020). Entretanto, os extrativistas alenquerenses historicamente detêm pequena parcela do resultado da comercialização do produto (COSTA et al, 2018). Costa et al. (2018) mencionam que carências em termos de conhecimentos, capacitação, incentivo e estrutura organizacional são os principais desafios à atividade.

O Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora), administrador e entidade de apoio da Rede Origens Brasil, atua na Calha Norte desde 2006 com pesquisa e criação de unidades de conservação estaduais. Diante da pressão de grandes projetos de desenvolvimento (mineração, extração madeireira, pecuária extensiva, obras de infraestrutura, entre outros), e, por existir expressiva quantidade de terras devolutas, as unidades de conservação criaram barreira de proteção contra grupos externos de interesses, viabilizando outro modelo de desenvolvimento centrado em benefícios para as comunidades, conforme consta em relatório da organização. (IMAFLOA, 2015).

Em 2011, duas associações comunitárias quilombolas de Oriximiná assinaram contrato com uma empresa do ramo madeireiro para a retirada de madeira da localidade, decisão que contrariou líderes comunitários, que, então, procuraram a Imaflora no intento de conceber alternativas social e econômica. Com decisão fundamentada em apelo social sob a noção de bem comum (TENÓRIO, 2005), e, interorganizações – mediante interlocuções que vão do microlocal ao internacional e ao global, com organizações hibridizadas, como as ONGs, até o formato em rede (FISCHER, 2019) – a Imaflora passou a atuar, também, nas referidas comunidades.

Ainda em 2011, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) promoveu reunião em Porto Trombetas, envolvendo várias instituições com o objetivo de planejar oficinas em Oriximiná, sobretudo, para o fortalecimento do extrativismo (FERREIRA, GEBARA 2020). Com participação popular para o desenvolvimento territorial (TENÓRIO, 2005) e, conforme pontuam Fischer e Melo (2004), mediante fomento ao associativismo voluntário e comunitário na forma de parceria com organização da sociedade civil (OSC/ONG), a Imaflora passou a tecer nós de tramas socioprodutivas, ou, arranjo produtivo local (APL) [FISCHER; MELO, 2004].

A Imaflora passou a atuar no apoio do desenvolvimento local em Oriximiná realizando assessoria na comercialização de castanha e copaíba, frente à presença de atravessadores que disputavam tais produtos lesando ganhos dos comunitários. Esse fato revela a presença simultânea de elementos de racionalidade instrumental (aperfeiçoamento de resultado econômico-financeiro) e racionalidade substantiva, todavia, com predominância destes, pela via do interesse no desempenho satisfatório no mercado competitivo aliado à obtenção de renda e a funções socioambientais. (SERVA, 1997). Em 2012, em conjunto com a associação local, estabeleceu-se aproximação com uma empresa suíça, objetivando propiciar comércio justo (IMAFLOA, 2020) de produtos do extrativismo local. Trata-se, assim, de trama singular de interesses e ações coletivas traduzidos em desenhos organizativos complexos nos quais o poder flui conforme a

verticalização ou horizontalização das relações governo local, empresas, organizações sociais (FISCHER; MELO, 2004).

Comunitários de Oriximiná reconhecem que a política de assentamentos (reforma agrária) é relevante conquista dos povos da floresta para mantê-la em pé, ainda que padecendo da presença de atravessadores que compram produtos da floresta sem nota fiscal, por preços irrisórios. Por essa razão, a associação dos quilombolas de Oriximiná demandou da Imaflora apoio à comercialização dos produtos da floresta que estavam sendo comercializado, via atravessadores, por preço ínfimo. Desse modo, a inserção da Imaflora na localidade igualmente caminhou pelo encontro entre elementos de racionalidade instrumental, por decisão baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas e interesses econômicos, e, substantiva, devidamente engastada no interesse social, em valores e motivação política (SERVA, 1997). A decisão da comunidade baseou-se na participação popular (TENÓRIO, 2005) e no propósito da parceria (FISHER; MELO, 2004).

Neste mesmo período, iniciou a interlocução da Imaflora no município de Alenquer, precisamente no PDS Paraíso, na constituição de parceria para qualificar a reestruturação da associação local, lócus do projeto de comunidade (FISCHER; MELO, 2004), avançando a partir de projeto de 2014 voltado a práticas agrícolas sustentáveis (roça sem fogo). Foi a partir da necessidade de valorização e manejo sustentável dos produtos originários do extrativismo que a IMAFLORA, em diálogo com a Associação do PDS Paraíso (APARAÍ), avançou em estratégias para dinamizar a cadeia extrativista do assentamento com a constituição da Rede Origens Brasil em 2016.

Com a parceria firmada entre APARAÍ e IMAFLORA, em 2017 mais de 50 extrativistas entraram na Rede Origens Brasil, realizando a primeira comercialização naquele ano. A iniciativa deu início a conexões entre diferentes atores caracterizando um modelo de gestão social do desenvolvimento como processo de mediação entre múltiplos níveis de poder, em espaços e tempos delimitados, objetivando realizações e expressando interesses coletivos de qualificação socioterritorial (FISCHER; MELO, 2004). O propósito, desde então, centra-se no fomento a negócios sustentáveis, com garantia de origem, transparência e rastreabilidade da cadeia produtiva, possibilitando melhores condições de renda.

Além da agricultura familiar-camponesa, Alenquer é um dos maiores produtores de cumaru do Brasil, concentrando, em 2017, 43% da produção brasileira com um total de 34 toneladas. Em 2018 e 2019 (IBGE, 2020) esse número aumentou para 53, colocando, com destaque para o PDS Paraíso. Todavia, mesmo diante dessa larga produção, os extrativistas do município detêm pequena parcela da lucratividade advinda da comercialização da semente do cumaru (COSTA et al., 2018). Costa et al. (2018) mencionam que carências em conhecimento, capacitação, incentivo e estrutura organizacional são os principais desafios à atividade.

O arranjo interorganizacional da Rede Origens Brasil no PDS Paraíso ilustra estrutura hibridizada, tanto no processo de governança, caracterizado pelo entrelaçamento de propósitos de várias organizações voltados à conservação da floresta em pé, quanto como resultado, orientado por um dinamismo econômico com base em performances que são, ao mesmo tempo, de base solidária (internamente) e concorrencial (externamente). Novamente, está posto um modo de atuação que entrelaça elementos de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva (SERVA, 1997). Há base solidária quando a estrutura hibridizada (FISHER; MELO, 2004) estimula laços comunitários e o trabalho coletivo dos extrativistas vinculados à APARAÍ, aprimorando processos socioeconômicos de trabalho e vida humana integrada à preservação da fauna e da flora. Tem natureza concorrencial, considerando que o propósito do arranjo está direcionado a equalizar preço de forma justa, inibindo a exploração dos comunitários por atravessadores.

Reiterando a noção de complexidade e diferenciação/conexão como propriedades estruturais das interorganizações, conforme pontuam Fischer e Melo (2004) com base em Alter e Hage (1993), integram a Rede Origens Brasil, em 2021, as empresas Firmenich, Mercur (borracha), Pão de Açúcar (Programa Caras

do Brasil), Wickbold e a LUSH Handmade Cosmetics. A constituição da Rede envolveu parcerias com organizações como LDC Brasil Comunicação, União para o Biocomércio Ético, NSC Comunicação com apoios do Instituto Atá, da Sourcemap, da Key Associados e da Safe Trace. Ocorreram aportes financeiros e investimentos do Fundo Vale, da Fundação Morre, do Fundo Amazônia, da Reinforest Foundation e Petrobrás.

Trata-se de arranjo de gestão social, de “[...] processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais)”. [TENÓRIO, 2008, p.40]. Um amplo conjunto de instituições identificou, na Rede Origens Brasil, oportunidade de efetivação de temas de interesse socioambiental e de responsabilidade social corporativa, o que intensificou parcerias comerciais diferenciadas, que se traduzem em garantia de compra, contratos de longo prazo, transferência de tecnologia, pagamento de preço justo, redução de atravessadores e negociação direta com associações comunitárias.

É nítida a estrutura flexível de gestão que centraliza/descentraliza atribuições e poder no propósito do desenvolvimento territorial, ora mais orientado à competição, ora mais orientado a ações solidárias, A experiência em pauta apresenta, simultaneamente, atributos solidários e de concorrência, revelando intensidades de razão instrumental e razão substantiva em determinado ponto do continuum demarcado por Serva (1997). Desse modo, é oportuno concordar com o autor quando afirma que, nos polos extremos de qualquer ação racional, há intensidades improváveis no continuum que denotariam, tanto pela exclusividade de racionalidade substantiva como pela sua ausência absoluta, a existência (igualmente improvável) de uma organização totalmente regida pela razão substantiva ou pela razão instrumental.

## 5. Considerações Finais

O assentamento da reforma agrária PDS Paraíso, em Alenquer/PA, unidade da análise da experiência de extrativismo com floresta em pé aqui abordada à luz do arranjo interorganizacional da Rede Origens Brasil, exhibe elementos de gestão social sob as formas de:

- a) gestão do desenvolvimento territorial pela orientação de papéis de atores e organizações públicas e privadas com interesses, simultâneos, de naturezas técnico-econômica, sociopolítica e cultural e por práticas gerenciais em estrutura hibridizada;
- b) associativismo voluntário e comunitário alinhado à atuação de organização não-governamental externa de assessoria, apoio e fomento, e, privada, para a qual comercializa produtos da floresta. Alia, assim, interesses de natureza técnico-econômica, de racionalidade instrumental, a interesses sociopolíticos locais, de racionalidade substantiva com predomínio desta – especialmente pelo apelo da sustentabilidade ambiental, da preservação da floresta;
- c) gestão dialógica pelo vigor do associativismo fundamentado no bem comum e no preenchimento de demandas da população local sob acordos com organizações externas;
- d) organização substantiva com predomínio de racionalidade substantiva em prática administrativa ancorada no trabalho associativo com orientação socioambiental e lógica não-utilitária ainda que destinada ao alcance de resultados satisfatórios no mercado competitivo

O desafio é estabelecer e preservar relação de confiança mútua. Trata-se de processo administrativo de avanço gradativo que exige empenho e atenção permanentes. Os comunitários reconhecem o valor da

interação setor privado e sociedade civil na valorização da floresta em pé, com parcerias, treinamento e capacitações em prol da biodiversidade, sem desmatamento, respeitando a cultura local e garantindo renda, inclusive inibindo a ação de atravessadores.

Do ponto de vista das organizações locais, a ação em rede garante, não apenas renda em valor superior pela atenuação da atuação de intermediários, mas, também, por valorizar o papel do extrativista e dos produtos da floresta, instituindo possibilidades de aprendizagens mútuas e trabalho em condições mais dignas, sob grau inferior de exploração e expropriação do resultado do trabalho extrativista. A atuação dos extrativistas via associação vem ampliando o debate em torno da infraestrutura, demandando do governo municipal melhorias nas condições de escoamento da produção.

O avanço nas capacidades sociopolíticas tem conduzido os comunitários a órgãos estatais como INCRA e EMATER com demandas para o cumprimento de instrumento legais a exemplo da emissão do Documento de Aptidão ao Pronaf (DAP), uma espécie de documento de identidade da agricultura familiar. O avanço tem conduzido, ainda, os extrativistas-camponeses à execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) desde 2019. Tal fato evidencia que o fortalecimento do associativismo comunitário avançou para além da atividade extrativista, alcançando a comercialização de outros produtos da floresta, ou, a ela integrados.

Ao mesmo tempo, diversos desafios e limites, todavia, estão postos ao arranjo interorganizacional. Está em curso um tripé de expansão agropecuária, grilagem e desmatamento por terceiros em áreas do PDS Paraíso, acarretando amplo esforço dos extrativistas na proteção territorial. Os assentados fazem referências a omissões do Estado e carências de políticas públicas agrícolas e florestais. Por conta da configuração geográfica e da infraestrutura do território, o esforço de preservação é permanentemente atacado, bem como, a capacidade de escoamento da produção na qualidade exigida pelo mercado.

Outro limite refere-se ao acesso da população local a recursos digitais e internet. O número de famílias envolvido na produção e comercialização ainda é limitado. A APARAI, por exemplo, tem 60 famílias associadas a Rede Origens Brasil, de um total de 800 assentadas. Mais uma vez, a abrangência geográfica do assentamento, as condições de infraestrutura/logística e o balizamento dos preços no mercado local, dificultam a ampliação do ato associativo. De resto, a experiência revela que lógica empresarial e de interesse público podem conviver, ainda que sob risco de sobreposição de interesses destas à autonomia das organizações locais, em decorrência do estabelecimento de determinadas relações interorganizacionais conflitantes.

Não obstante as conquistas dos extrativistas da APARAI a partir da constituição do arranjo interorganizacional Origens Brasil, há pontos que merecem aprofundamento em pesquisas futuras. Nesse sentido, Costa et al (2018) apontaram que os extrativistas de modo geral em Alenquer, detêm pequena parcela da lucratividade advinda da comercialização da amêndoa do cumaru, elencando carências em termos de conhecimento, incentivo e estrutura organizacional como principais desafios.

## Referências

ACOSTA, A. O Buen Vivir: uma oportunidade de imaginar outro mundo. In: SOUSA, C. M., org. Um convite à utopia [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2016. Um convite à utopia collection, vol. 1, pp. 203-233. ISBN: 978-85-7879-488-0. Available from: doi: 10.7476/9788578794880.0006. Also available in ePUB from: <http://books.scielo.org/id/kcdz2/epub/sousa-9788578794880.epub>.

AGUIAR, Marcia Souza de. Valor Econômico da Floresta em Pé. Apresentado II Seminário Governança de Terras e Desenvolvimento Econômico, p. 212-229, 2016.

- ALTER, Catharine; HAGE, Jerald. Organizations working together. Newbury Park:SAGE, 1993.
- ANDRADE, José Célio et al. Restrição-Prima para o Artesanato Local na Área de Influência do Projeto Costa do Sauipe: caso para ensino. IX Colóquio Internacional sobre Poder Local, Anais... Salvador, v.1, 2003.
- BECKER, B., Geopolítica da Amazônia. A Nova Fronteira de Recursos. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1982. 233 p.
- COSTA, Diego, Pereira et al. Gestão de cooperativas para o desenvolvimento socioeconômico na Vila Camburão do município de Alenquer com ênfase na produção do cumaru. In Congresso de Gestão Ambiental do Baixo Amazonas -CONGABA, 1. 2018, Santarém 2018.
- ENRÍQUEZ, G. Desafios da sustentabilidade da Amazônia: biodiversidade, cadeias produtivas e comunidades extrativistas integradas. Tese (doutorado), p. 460, Centro de Desenvolvimento Sustentável, universidade de Brasília, 2008.
- FERREIRA, Léo; GEBARA, Jonas. Valorizar a floresta em pé. In: IMAFLORA (Org.) FLORESTAS DE VALOR: Desenvolvimento territorial e sustentabilidade: a experiência do Imaflora no norte do Pará. 2020. p. 153-172. Disponível em: [https://www.imaflora.org/public/media/biblioteca/livro\\_florestas\\_de\\_valor.pdf](https://www.imaflora.org/public/media/biblioteca/livro_florestas_de_valor.pdf). Acesso em Mar. 2022.
- FISCHER, T. Gestão Social do Desenvolvimento de Territórios. Rev. Psicol., Organ. Trab., jan-abr 2012, vol. 12 num. 1, pp. 113-120
- FISCHER, Tânia Maria Diederichs. Instituições, interorganizações e gestão do desenvolvimento territorial. - Salvador: UFBA, Escola de Administração: Superintendência de Educação a Distância, 2019. 50 p.
- FISCHER, Tânia Maria Diederichs. Instituições, interorganizações e gestão do desenvolvimento territorial / Tânia Maria Diederichs Fischer. - Salvador: UFBA, Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2019. 50 p.
- FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. Organizações & Sociedade, v. 11, p. 13-41, 2004.
- FISCHER; MELO, 2004. file:///C:/Users/User/Downloads/11816-37532-1-PB.pdf
- GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais e ONG's no Brasil na Era da Globalização. In: GOHN, Maria da Glória. Teoria dos Movimentos Sociais. Paradigmas clássicos e contemporâneos. São Paulo: Edições Loyola, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto, A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- HEBER, Florence. et al. De Pelourinho a Shopping Cultural. In: FACHIN, R. Governo Municipal na América Latina. Porto Alegre, Sulina, 1998.
- IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura, 2018. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 20 jan. 2020.
- IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Alenquer. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=150040&search=para%7Calenquer>. Acessado em: 08 out 2021.
- IMAFLORA, Boletim Floresta de Valor, n. 1, p. 8, ago. 2014. Disponível em: <[http://www.imaflora.org/biblioteca.php#PUBL\\_FV](http://www.imaflora.org/biblioteca.php#PUBL_FV)>. Acesso em: 21 de Jul. 2019.

IMAFLORA. Conhecendo Origens Brasil: Um guia para as populações tradicionais e os povos indígenas. Piracicaba São Paulo Imaflora, 2015. 39p.

IMAFLORA. Floresta de Valor: Desenvolvimento Territorial e Sustentabilidade: a experiência do Imaflora no Norte do Pará. Disponível em: [https://www.imaflora.org/public/media/biblioteca/livro\\_florestas\\_de\\_valor.pdf](https://www.imaflora.org/public/media/biblioteca/livro_florestas_de_valor.pdf). Acesso em Out. 2021.

IMAZON. Calha Norte Sustentável: Situação Atual e Perspectivas - Parte 1. 2015. Disponível em: <https://amazon.org.br/calha-norte-sustentavel-situacao-atual-e-perspectivas-parte-1/>. Acesso em Mar 2022.

KOHLHEPP, Gerd. Conflitos de interesse no ordenamento territorial da Amazônia brasileira. Estudos avançados, v. 16, n. 45, p. 37-61, 2002.

MARTINET, A.; THIETHART, R. Stratégies. Actualités et future de la recherche. Paris: Vuibert, 2001.

MARX, Karl, O Capital: critica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Livro I. Tomo I. (Coleção Os Economistas).

MARX, Karl. O Capital: crítica da economia política. Livro I. Volume I. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. 3ª edição. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

OLIVEIRA, Dalila. Andrade, POCHMANN, Márcio. (orgs) A devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia. 1. ed. Brasília: Gráfica e Editora Positiva: CNTE - Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação e Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente, 2020.

Origens Brasil, Apostila de treinamento da rede Origens Brasil. 2021. Disponível em: [file:///C:/Users/wande/Desktop/Downloads/\[Origens%20Brasil\]%20Apostila%20Treinamento%202021.pdf](file:///C:/Users/wande/Desktop/Downloads/[Origens%20Brasil]%20Apostila%20Treinamento%202021.pdf).

ORIGENS BRASIL. Cartilha Conhecendo o Selo Origens Brasil®. 2015. Disponível em <http://www.origensbrasil.org.br/media/cartilhaconhecendoseloorigensbrasil.pdf>. Acesso em: Mar. 2020.

ORIGENS BRASIL. Manual de funcionamento e operação do Origens Brasil®. 2018. Disponível em: <http://www.origensbrasil.org.br/pub>. Acesso em: Mar. 2020.

ORIGENS BRASIL. Manual De Uso da Marca Origens Brasil®. 2018. Disponível em: <http://www.origensbrasil.org.br/pub>. Acesso em: Mar. 2020.

ORIGENS BRASIL. Relatório Anual Origens Brasil 2016. Disponível em: <http://www.origensbrasil.org.br/media/relatorio-anual-origens-brasil2016.pdf>. Acesso em Mar. de 2020.

ORIGENS BRASIL. Relatório anual Origens Brasil®. 2020. Disponível em <https://origensbrasil.org.br/media/relatorio-origens-brasil-2020.pdf>. Acesso em: Mar. 2020

ORIGENS BRASIL. II Relatório de Resultados e Transparência da Rede Origens Brasil®. 2018, a. Disponível em: <http://www.origensbrasil.org.br/pub>. Acesso em: Mar. 2020.

PARÁ. Secretaria de Estado de Meio Ambiente. Plano de Manejo da Floresta Estadual do Paru. Belém: SEMA, 2010. Disponível em: [https://amazon.org.br/PDFamazon/Portugues/calha\\_norte/planos\\_de\\_manejo/PM\\_PARU\\_WEB.pdf](https://amazon.org.br/PDFamazon/Portugues/calha_norte/planos_de_manejo/PM_PARU_WEB.pdf).

PERES JR, Miguel Rivera; PEREIRA, José Roberto, Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória. Cadernos EBAPE.BR [online]. 2014, v. 12, n. 2 [Acessado 29 Novembro 2021] , pp. 221-236. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-39519079>.

PINHO, José Antonio G. de; AKUTSU, Luiz. Governo eletrônico, sociedade civil e democracia: revisitando portais de governo no Brasil. In: IX COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Anais... Salvador, v.1, 2003.

- POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens de nossa época. Karl Polanyi. Tradução de Fanny Wrabel. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A Nova ciência das organizações\* uma reconstituição da riqueza das nações . Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- ROSSI, P. A estrutura de organização de uma comunidade americana. In: ETZIONI, A. Organizações Complexas. São Paulo: Atlas, 1973.
- SANTOS, Maria Elisabete Pereira et al. Política Pública e Gestão Urbano-Ambiental. Comunicação apresentada no IX Colóquio Internacional sobre Poder Local. Anais... Salvador, v.1, 2003.
- SELL, Carlos Eduardo. Racionalidade e racionalização em Max Weber. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 27, p. 153-172, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/dfHssfC47pSqrtW5Fgzwb9f/abstract/?lang=pt>. Acesso em 25 mar 2022.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Revista de Administração de Empresas [online]. 1997, v. 37, n. 2 [Acessado 28 Novembro 2021], pp. 18-30. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>.
- SILVA, Tadeu Melo da et al. O mercado de amêndoas de *Dipteryx odorata* (cumaru) no Estado do Pará. Floresta, Curitiba, Pr, v. 40, n. 3, p.603-614, jul./set. 2010. Trimestral. Disponível em: . Acesso em: 14 mai. 2020.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re) visitando o conceito de gestão social. Desenvolvimento em questão, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA, Jeová Torres; MASH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (Orgs.). Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- WEBER, M. (1978). Economy and Society. Berkeley, University of California Press.
- WEBER, Max. Ensaios de Sociologia; Trad. Waltensir Dutra – Revisão técnica: Fernando Henrique Cardoso. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.