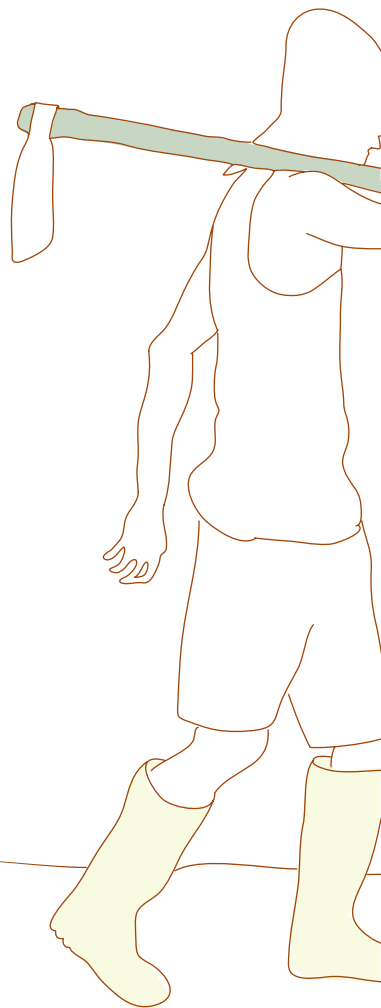


1 O Fundo Quilombola: *um novo modelo de gestão territorial*





**TERRITÓRIOS
SUSTENTÁVEIS**
GESTÃO INTEGRADA NA AMAZÔNIA

Programa Territórios Sustentáveis

O Programa Territórios Sustentáveis trabalha para que as pessoas da região amazônica tenham condições justas de desenvolvimento e oportunidades para uma vida melhor.

O Programa respeita as características de cada comunidade e pensa estratégias integradas que possam colaborar com o desenvolvimento local de forma sustentável, incluindo as populações e o poder público.

Atua de maneira sistêmica, contribuindo com a redução da dependência econômica da mineração na região da Calha Norte do Pará. Além disso, também atua de forma integrada em cinco eixos: Gestão Pública, Capital Social, Quilombola, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente.

Expediente

Um produto

Ecam

Em parceria

USAID e MRN

Execução

Humana

Organização

Bruno Gomes e Carol Ayres

Coordenação de Pesquisa

Ana Leticia Salla

1. O Fundo Quilombola: um novo modelo de gestão territorial

Priscilla Grimberg

2. Programas de transferência de renda: do desenho à implementação

Ana Leticia Salla

3. Impactos socioambientais do aumento de renda: estudo de tendências

Beatriz Maroni

Luciana Sonck

Fernanda Malak

Projeto Gráfico, Diagramação e Ilustrações

Tiago Taborda

Sumário

Nota Metodológica	6
Introdução	7
1. Gestão Territorial e Mecanismos Financeiros para o desenvolvimento	11
2. O Fundo Quilombola - estudo de caso de um mecanismo financeiro	17
3. Considerações Finais	38
Referências bibliográficas	47

Nota metodológica

O presente estudo se baseou na literatura sobre desenvolvimento territorial e nas normativas referentes a grandes empreendimentos.

Uma vez definidos o arranjo de instrumentos para o desenvolvimento territorial e os critérios para o seu desempenho, foram aplicadas múltiplas técnicas de coleta de informações para compreender como foi o processo de concepção do Fundo Quilombola (desenho e estrutura) e a implementação dos projetos pilotos, na visão dos envolvidos e à luz dos elementos chave e dos critérios definidos.

Para registrar e sistematizar os casos analisados, foram feitas entrevistas com atores chave e interlocutores nos territórios, além da revisão documental sobre o processo de concepção e implementação. A seleção da amostra para entrevistas seguiu o critério de envolvimento direto na construção e vivência do processo de implantação do Fundo Quilombola, e dos pilotos, a fim de coletar suas percepções acerca do desempenho dos mesmos.

Por ser ainda uma aproximação intermediária com o processo e de curta duração, essa pesquisa não selecionou no presente escopo os comunitários de todos os territórios envolvidos (os sete territórios do Fundo Quilombola e os dois do Piloto), o que se recomenda para uma próxima etapa.

A análise foi feita em duas etapas. A primeira compilou os resultados e o desempenho percebidos pelos entrevistados na experiência de cada caso (Fundo Quilombola e seu piloto). Num segundo momento, foram confrontados, os dados obtidos dos casos com as categorias estabelecidas a priori com base na literatura, a saber: características da estrutura organizacional (agenda, estrutura de governança e de suporte), e os aspectos críticos (planejamento, capacidades, autonomia, transparência e participação).

A análise de conteúdos foi feita entre os casos (Fundo Quilombola, pilotos) e dentro dos casos (With-in) através da checagem da existência e qualidade das categorias definidas.



A relação entre grandes empreendimentos e seus territórios é tema recorrente dos debates contemporâneos, que apresentam visões carregadas de controvérsias sobre o papel desse modelo no desenvolvimento local e nacional, em especial por seu alto impacto tanto positivos, quanto negativos.

Apesar do volume de iniciativas, de padrões, de guias e boas práticas que surgiram fortemente a partir da virada do milênio, a Licença Social para Operar e o Desenvolvimento Territorial na prática não tiveram resultados como esperados até o momento. Obviamente, houve avanços significativos tanto referentes à experiências exitosas localmente que deram início à transformações relevantes, quanto de processos internos organizacionais e às normativas da área.

Ao longo desses últimos 20 anos, nota-se o aperfeiçoamento da legislação, do engajamento das organizações para o desenvolvimento territorial e da relação empresa e comunidade. Porém, os desafios ainda são recorrentes. Eles envolvem questões relativas à degradação ambiental, ao uso dos recursos monetários provenientes da exploração de recursos naturais, às estratégias limitadas relacionadas ao território, à participação das comunidades nos processos de construção e decisórios e à incapacidade de criar ciclos de desenvolvimento locais de médio e longo prazo que culminam em autonomia das pessoas e comunidades.

O QUE É LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR (LSO)

A licença social para operar é medida pelo apoio dos *stakeholders* ao projeto. Três fatores influenciam na sua obtenção: legitimidade econômica, legitimidade sociopolítica e interação de confiança; sendo este último, o determinante para o atingimento do nível máximo da licença. Obter a licença, e principalmente mantê-la, é tarefa desafiadora quando há pouco ou nenhum benefício para os *stakeholders*, oriundo do empreendimento, ou quando esses benefícios são distribuídos de forma extremamente desigual. Por essa razão, engajar o território, as comunidades e todos os atores em uma dinâmica de desenvolvimento eficiente e equânime, no longo prazo, é fator-chave de uma licença social sólida e duradoura.

Ou seja, um desenvolvimento territorial integrado de fato ainda é raro e os riscos não técnicos para as empresas só crescem, colocando a Licença Social para Operar no ranking dos 10 principais riscos para a indústria da mineração.

Como encurtar essa distância?

Segundo alguns autores, aproximar a prática da normativa existente requer alteração no modus operandi das empresas. Para isso acontecer, dois pontos centrais se apresentam como desafiadoreis.

O primeiro, se refere a carência de visão integrada entre setores e atores. Nesse sentido, é preciso que seja substituída a relação “nós” e “eles” por uma agenda de futuro comum e para todos, que conecte demandas empresariais e necessidades locais.

O segundo ponto, abrange a inexistência de mecanismos estratégicos que consolidem esses caminhos comuns com base nas experiências e no conhecimento acumulados nessas últimas décadas.

Com base nessa reflexão, a proposta deste estudo é de entender como um mecanismo financeiro pode ser um instrumento de planejamento, de finanças e de gestão local para concretizar políticas de desenvolvimento territorial.

O mecanismo financeiro é entendido como um instrumento territorial mais amplo, ou seja, ele é entendido como um pacto e uma agenda comum, que traz possibilidades financeiras de realização comunitária num contexto que geralmente é de escassez monetária. E, com isso, ele pode gerar autonomia de pessoas e comunidades no território dentro de um processo mais ampliado.

Portanto, este estudo ajuda a definir componentes chave relacionados aos mecanismos financeiros comunitários, além de apresentar critérios de avaliação para o seu desempenho.

Também, tem a pretensão de sistematizar os casos de implementação do Fundo Quilombola, com seu piloto em Alto Trombetas 1 (AT1) e com a execução do mecanismo financeiro de Alto Trombetas 2 (AT2) situados em territórios quilombolas da região da Calha Norte no Pará. Além disso, identificar os desafios e apontar recomendações para futuras replicações e aperfeiçoamento do processo.

Partimos dos pressupostos de que é possível transformar a riqueza proveniente de recursos naturais em bem viver para a população local e que existem empresas de vanguarda dispostas a trabalhar com, em última análise, dois intentos principais: o suporte da comunidade local para seu empreendimento e o desenvolvimento territorial, vistos como elementos constituintes da geração de receita e lucro para o negócio.

Possibilitar que a riqueza oriunda de grandes empreendimentos, principalmente da indústria mineradora, resulte em desenvolvimento territorial efetivo está intimamente correlacionado com a implantação de mecanismos financeiros e sua capacidade de organizar diversos investimentos no mesmo território, além de repartir os benefícios deles advindos.

Logo, um fundo ou mecanismo financeiro, dentre tantas definições, é aqui entendido como **uma ferramenta de repasse e repartição de recursos de financiadores para beneficiários com foco na promoção do desenvolvimento territorial**, este entendido como:

“um processo de transformação produtiva e institucional de um território, que leva ao crescimento econômico, socialmente inclusivo e sustentável” (...) e

“envolve criar tempo, espaço e oportunidade para atores territoriais fazerem seu próprio trabalho” (BERDEGUÉ, 2014, seq. 9) (BERDEGUÉ; ESCOBAL; BEBBINGTON, 2015, p. 135)

Para um maior entendimento do que significa alguns termos que serão abordados nesta publicação, será apresentada a seguir uma breve abordagem conceitual de cada um deles, como segue:

Gestão Territorial: são modelos de governança voltados, vinculados a mecanismos financeiros.

Desenvolvimento Territorial: Desenvolvimento que seja inclusivo e centrado nas pessoas, que tenha caráter multidimensional e integrado e que nele seja enfatizado a intersectorialidade e a governança compartilhada. Para isso, apoiar a estruturação de territórios a partir do fortalecimento das capacidades dos atores locais é fundamental.

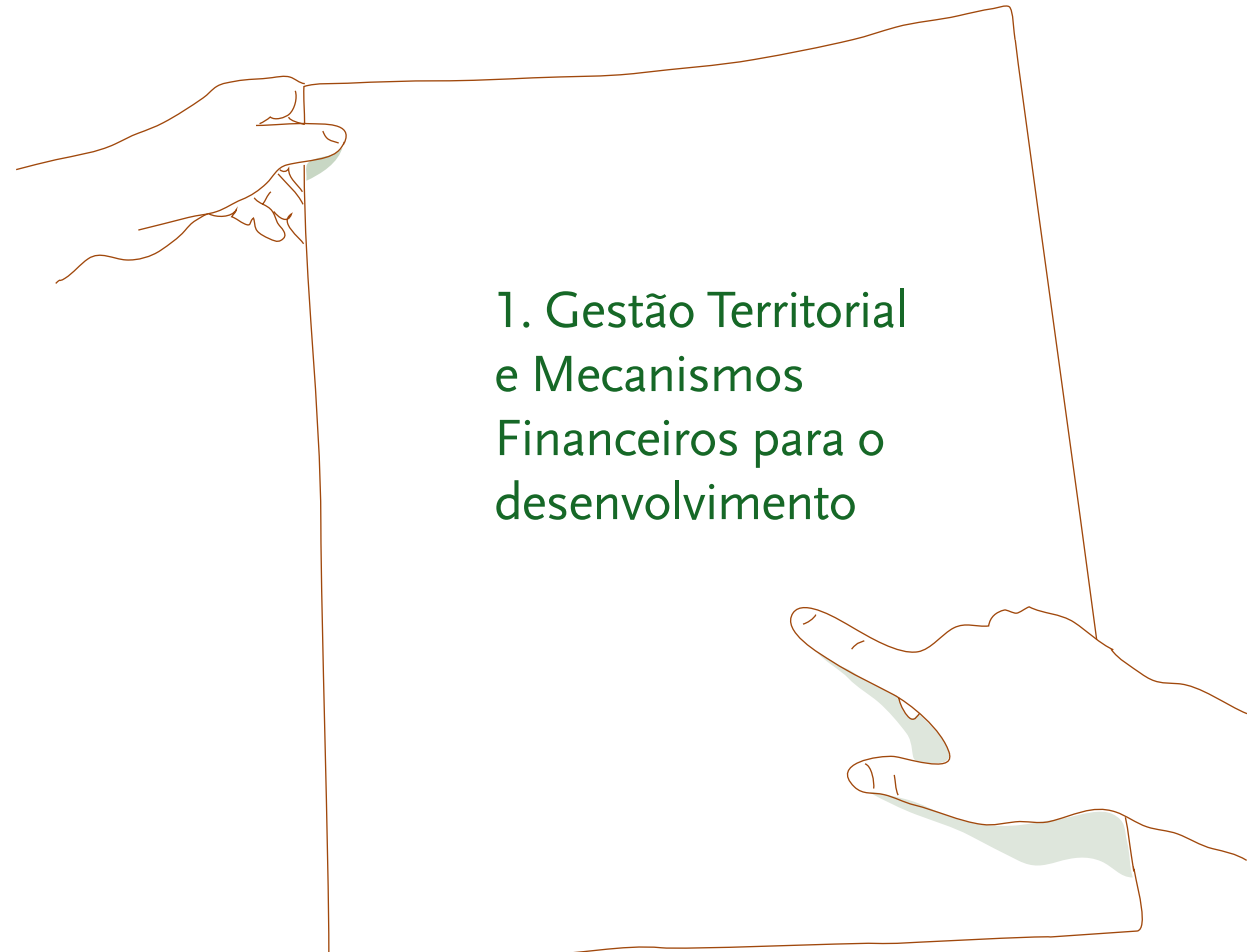
Plano de Vida: É um plano de gestão do território, elaborado com a participação de toda a comunidade. Se refere à um planejamento estratégico de longo prazo (10 a 20 anos) da comunidade para a comunidade, com grandes linhas, temas e prioridades.

Mecanismo Financeiro: Neste contexto, um mecanismo financeiro é uma ferramenta de repasse e repartição de recursos de financiadores para beneficiários com foco na promoção do desenvolvimento territorial. Trata-se também de uma ferramenta de boa gestão e execução de recursos pelas comunidades, trazendo mais eficiência e transparência à gestão financeira.

Fundo Quilombola: É um mecanismo financeiro de tipo fundo, construído com e para as comunidades quilombolas.

Piloto de Alto Trombetas 1 (AT1): Se refere à fase teste do Fundo Quilombola no Território Quilombola de Alto Trombetas 1.

Piloto do Mecanismo Financeiro de Alto Trombetas 2 (AT2): Se refere à fase piloto do mecanismo financeiro neste território, visto que ainda não foi elaborado o Plano de Vida nesse caso.



Do ponto de vista do desenvolvimento territorial, uma pesquisa recente, do Centro Latinoamericano para o Desenvolvimento Rural (RIMISP) na América Latina buscou identificar a existência de dinâmicas territoriais exitosas e suas razões. Baseado nos resultados de dezenove estudos de caso, onde foi constatado crescimento econômico com inclusão social e aliadas à preservação ambiental, a pesquisa conclui que a “existência dessas dinâmicas virtuosas é rara”, porém “sua indução é possível”. Sua incidência estaria condicionada a forma com que os territórios absorvem aspectos exógenos, como um grande aporte financeiro, por exemplo.

Segundo a pesquisa, os territórios podem alterar o curso de seu desenvolvimento e romper com a inércia histórica através de mudanças institucionais que transformariam essas estruturas frágeis. Entretanto, os fatores determinantes para a deflagração de dinâmicas territoriais exitosas não estariam ligados à geografia (localização ou dotação de ativos), mas sim, às “coalizões sociais”.

Alguns estudos sinalizam que as coalizões sociais se formam e se consolidam em processos de longo prazo por meio da interação dos atores em torno de áreas críticas como:

1. **Governança dos recursos naturais** que oferecem oportunidade política e econômica para todos;
2. **Desenvolvimento econômico inclusivo e diverso** por meio de vínculos fortes com mercados dinâmicos, estruturas produtivas descentralizadas e diversificadas; de variedade e tipos de empresas (pequenas e médias) e de encadeamento produtivo com serviços e oportunidades locais;
3. **Investimento e gasto público voltado ao coletivo** e não a interesses limitados.

A existência e o fortalecimento desse tipo de ação coletiva é o fator chave para mudanças no status quo de uma realidade concentrada, desigual e ambientalmente insustentável para uma dinâmica que leve à inclusão e à preservação ambiental.

ELEMENTOS QUE FRAGILIZAM O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Para o Programa Dinâmicas Territoriais Rurais (DTR), o fracasso do desenvolvimento territorial presente na maioria dos casos estudados é consequência de armadilhas de desigualdade e pobreza, que são, por sua vez, resultado de estruturas fortemente arraigadas como:

- Regras e processos de governança dos recursos naturais que concentram poder e oportunidades econômicas e políticas;
- Vínculos frágeis de muitos territórios com mercados dinâmicos;
- Estruturas produtivas onde predominam poucos, que geram pouco emprego e com escassos encadeamentos locais;
- Laços frágeis ou relações predatórias dos territórios com cidades medianas;
- Natureza do investimento e do gasto público, que não busca atender ao coletivo.

Mas como formar e manter as coalizões sociais para o desenvolvimento territorial? O mesmo Centro Latinoamericano para o Desenvolvimento Rural considera importante levar em conta duas focalizações, que são distintas, mas complementares:

1. A partir do município, estado ou país para o território: por meio de um pacto orientado por diretrizes que buscam a promoção do desenvolvimento territorial. As políticas devem ser integradas e aderentes às especificidades de cada território.
2. A partir do território: com a criação de espaços de participação e fortalecimento das capacidades locais. A qualificação da atuação individual e coletiva é fundamental para que todos tenham autonomia de escolher seus próprios rumos de desenvolvimento e promover mudanças institucionais.

O arranjo de governança é comumente citado na literatura recente como aspecto crítico para a promoção de dinâmicas exitosas. Esse arranjo se relaciona diretamente aos aspectos críticos citados acima e é composto por:

- **Estratégia de desenvolvimento** – um plano de gestão ou “plano de vida” que traduz o compromisso, a coesão pelo desenvolvimento territorial, uma visão e a estratégia pactuada do e no território para atingir níveis mínimos de renda, inclusão e preservação;
- **Instância local** – estruturas locais de atuação, como associações, instituições representativas, espaços de debates, de cooperação, de articulação, de integração, de coordenação para a implementação do que foi planejado coletivamente;
- **Mecanismo financeiro** – um fundo comunitário ou outro arranjo de gestão financeira, como incentivo e oportunidade para fortalecimento de capacidade dos atores locais e poder de realização do plano.

Assim, esses três componentes indivisíveis e interdependentes contribuem para concretizar ações em prol de um pacto pelo desenvolvimento. A ausência de qualquer um deles abala estruturalmente o sucesso da ação coletiva e interfere no avanço da transformação desejada.

As coalizões sociais inovadoras se caracterizam por serem ligações de base ampla, com um projeto comum e com poder de execução.

Na imagem a seguir, são apresentados os elementos para a Gestão Territorial com foco no desenvolvimento.

Elementos para a Gestão Territorial



Instância Local

- Implementa estratégia de desenvolvimento territorial
- Define autoridade para aprovação de programas e tarefas importantes da estratégia, como deliberação e secretaria executiva
- Tem arranjo de gerenciamento próprio ou associado

Estratégia de desenvolvimento territorial

- Base em diagnóstico integrado
- Estratégia e resultados estabelecidos (quanto-qualitativos)
- Processo de amplo envolvimento da comunidade na construção de estratégia e plano de longo prazo
- Plano de ação com base nos objetivos
- Arranjos de gerenciamento e monitoramento com capacidade de execução

Mecanismo financeiro

- Com estrutura de suporte e arranjo de gerenciamento para questões financeiras e administrativas

Considerando que essa relação entre esses três elementos importa para o sucesso ou fracasso do desenvolvimento territorial, o que pode afetar positiva ou negativamente o desempenho desse tipo de arranjo de gestão territorial?

As características comuns para o bom desempenho do arranjo para o desenvolvimento territorial, segundo a literatura estudada são:

Características dos componentes da gestão territorial para o desenvolvimento

Instância / Instituição	Estratégia / Agenda / Plano	Mecanismo financeiro
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: espaço de governança e de decisão para o desenvolvimento territorial. • Estrutura deliberativa: poder de decisão mais igualitário e com estrutura consultiva. • Estrutura de gestão: poder de realização e recursos para tal com fortalecimento local que possa assumir essas funções. • Participação de Base: ampla, multisetorial e representativa. • Transparência: garantia da transparência e fiscalização sobre seus processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: vinculado ao desenvolvimento territorial e visão coletiva. • Estratégia: de um território em específico e sua população. • Prazos: estratégia de curto, médio e longo prazo, que inclui o fortalecimento das capacidades e funções. • Operação: a estratégia tem dimensão operativa com plano de ações a ser implementado e indicadores para monitoramento. • Governança: o plano tem arranjo de governança, com sistema de monitoramento e prestação de contas (de processos e resultados). • Participação: o processo de elaboração do plano com plena e ampla participação (plano e gestão pactuados em construção coletiva). 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: voltado para o desenvolvimento territorial via execução do planejado. • Lente territorial como um plano de vida do e para o território: de médio prazo e vinculado à estratégia de desenvolvimento. • Mecanismo: como garantidor da legalidade das operações. • Efetividade: estrutura própria e eficiente. • Investimentos: aplicados em bens e serviços de interesse público, focados no coletivo. • Monitoramento e transparência da execução dos recursos.

De acordo com Barcellos (2015, p.53), os mecanismos financeiros, como os fundos socioambientais, podem variar bastante no interior de seu arranjo organizacional. Porém os elementos comuns entre eles são a agenda de financiamento, as estruturas de suporte e de governança.

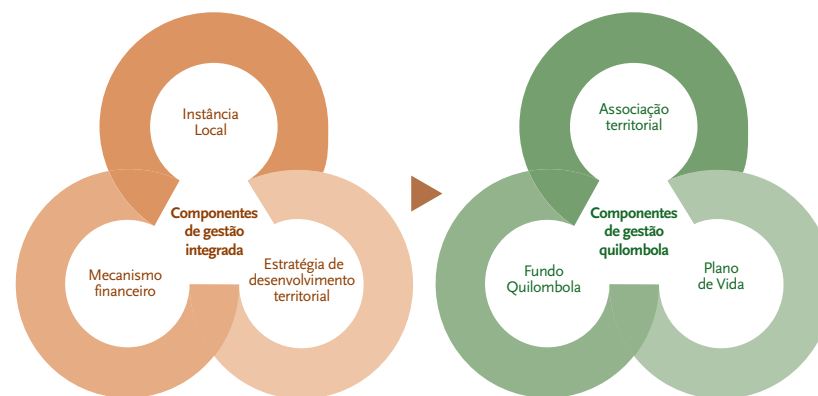
Os mecanismos financeiros, dentro do contexto do desenvolvimento territorial, atuam enquanto espaço de poder financeiro, mas também dando suporte administrativo, jurídico, de accountability. Eles funcionam como ignição para acionar os outros componentes do arranjo de governança.

O Fundo Quilombola, como apresentado na introdução deste caderno, é um mecanismo financeiro construído com e para as comunidades quilombolas da região da Calha Norte do Pará. Ele tem a função de ser uma ferramenta de repasse e repartição de recursos de financiadores, no caso da Mineração Rio do Norte (MRN), para beneficiários quilombolas. Mas, mais do que isso, ele é catalisador de promoção do desenvolvimento territorial para as comunidades dos territórios quilombolas de Alto Trombetas 1 (AT1) e Alto Trombetas 2 (AT2), a partir de planejamento estratégico comunitário de longo prazo, chamado de Plano de Vida.

Neste contexto, o território de Alto Trombetas 1 (AT1) rodou entre 2018 e 2019 uma fase teste do Fundo Quilombola e, simultaneamente, o território de Alto Trombetas 2 (AT2) realizou um teste de execução de um mecanismo financeiro, semelhante ao Fundo Quilombola, mas ainda sem um planejamento de longo prazo, apenas com um planejamento *ad hoc*.

Os elementos chave do Fundo Quilombola se coadunam com os principais instrumentos para a promoção de dinâmicas territoriais que resultam em desenvolvimento, conforme figura:

Elementos para a Gestão Territorial refletidas nos elementos da Gestão Territorial Quilombola do PTS



Um dos principais desafios encontrados nas variações em torno dos elementos chave de um mecanismo financeiro referem-se à **eficácia** do instrumento – em seu sentido gerencial – e da sua **equidade**, uma vez que objetiva em sua operação de repasse o desenvolvimento que reduza pobreza e desigualdade. É vital que ao se dirigir a comunidades, ele atue orientado para este objetivo, que pode ser expresso na participação, na transparência e na autonomia ao longo do processo.

Sob o ponto de vista da eficácia, além da existência dos instrumentos de planejamento, de financiamento e de governança, o sucesso de projetos complexos também está relacionado à baixa resistência da comunidade, da empresa e dos demais atores locais e à existência de uma visão territorial comum. Em outras palavras, é necessário que estes projetos atendam a demandas e vocações locais, que estejam previstas no planejamento e tenham a participação comunitária.

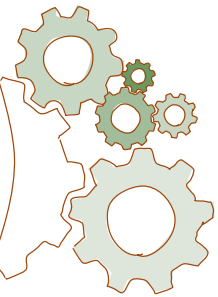
Para sua efetividade em termos democráticos e gerenciais, a gestão territorial para desenvolvimento (e o mecanismo financeiro que a compõe) estão condicionados à existência e a qualidade de cinco aspectos, que se coadunam pela busca da eficiência com equidade, a saber: o planejamento, as capacidades institucionais, a autonomia, participação, a transparência e *accountability*.

Esses cinco aspectos formam um conjunto de critérios para avaliação de mecanismos financeiros dentro do contexto da Gestão Territorial. No quadro abaixo, estão descritas cada um dos critérios de desempenho.

Critérios para avaliação de desempenho para a gestão territorial com mecanismos financeiros

Critérios	Descrição
Transparência e accountability	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade de <i>informação</i> em formato inteligível e periódico, mecanismos de reclamação, queixas, registros.
Autonomia	<ul style="list-style-type: none">• Conferir poder de decisão (autodeterminação) para atores territoriais• Estrutura organizacional com acesso e disponibilidade de recursos físicos, humanos e materiais.
Capacidades Institucionais	<ul style="list-style-type: none">• Capacidades técnicas associadas a uma área específica do conhecimento ou competência.• Capacidades comportamentais, ou seja, a conscientização como forma de efetuar mudanças.• Capacidades funcionais e transversais, tais como a habilidade para engajar-se efetivamente em processos participativos e/ou promoção do envolvimento de todas as partes interessadas, ou mesmo a habilidade para negociar.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none">• Ações no território devem estar referenciadas a um plano de gestão ou plano de vida, fruto de um processo que vai muito além da mera consulta, tratando-se de uma construção coletiva de futuro
Participação	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidade política para todos os atores, com princípio da paridade. Incidência de cada um e de todos, nos rumos tomados pelo coletivo.

2. O Fundo Quilombola – Estudo de Caso de um Mecanismo Financeiro



O processo de implementação do Fundo Quilombola e a execução de seu piloto

O objetivo deste capítulo é de registrar e avaliar o desempenho do Fundo Quilombola enquanto mecanismo financeiro para a gestão territorial com base nos elementos chave e nos critérios de desempenho descritos anteriormente.

O processo de fortalecimento da Gestão Territorial Quilombola, dentro do Programa Territórios Sustentáveis, está atrelada diretamente à construção do Fundo Quilombola, junto aos territórios quilombolas do Rio Trombetas.

PROGRAMA TERRITÓRIOS SUSTENTÁVEIS

O Programa Territórios Sustentáveis trabalha para que as “pessoas da região amazônica tenham condições justas de desenvolvimento e oportunidades para uma vida melhor, respeitando as características de cada comunidade e [...] para pensar estratégias integradas que pudessem colaborar com o desenvolvimento local de forma sustentável, incluindo as populações residentes e o poder público. Atuando de maneira sistêmica, espera-se contribuir com a redução da dependência econômica da mineração na região no médio prazo. O Programa Territórios Sustentáveis atua de forma integrada em cinco eixos:

- **Gestão Pública:** Apoio a gestão pública municipal por meio da criação de arranjos colaborativos que contribuam para a implantação de políticas públicas mais eficientes, aumentando o acesso da população a serviços públicos de qualidade.
- **Capital Social:** Apoio às comunidades e lideranças em sua organização, buscando melhorar a sua participação em reuniões de conselhos e conferências. O objetivo é ajudar a população a exercer seus direitos e deveres.
- **Desenvolvimento Econômico:** Apoio ao desenvolvimento e melhoria da economia por meio das cadeias produtivas desenvolvidas (como a castanha, copaíba, pesca, movelaria, madeira, pecuária, agricultura, turismo) e potenciais em cada município, considerando a conservação de áreas protegidas e a preservação de culturas tradicionais.
- **Gestão Ambiental:** Apoio direto às secretarias de meio ambiente para garantir a conservação, as licenças de novas atividades nos municípios e o Cadastro Ambiental Rural (CAR).
- **Quilombola:** Apoio às comunidades quilombolas em sua organização. O objetivo é fortalecer as suas organizações, sua governança e gestão comunitário promovendo oficinas de planejamento, capacitações, encontros e reuniões que potencializam a atuação de suas organizações nos processos de relacionamento com os outros atores da região e nos seus planejamentos comunitários”.

Esse mecanismo financeiro se insere, então, como um dos elementos do modelo de gestão integrada previstas no PTS, e colabora para o fortalecimento da Gestão Territorial Quilombola, conforme esquema a seguir:

Modelo de desenvolvimento territorial e gestão integrada



1. Capacidades institucionais e políticas públicas
2. Transparência e prestação de contas
3. Mecanismo financeiro
4. Participação de todos; melhoria de vida; consultas e acordos
5. Plano de Vida

Fonte: Programa Territórios Sustentáveis

Componentes do fortalecimento da gestão territorial quilombola



O Fundo Quilombola é um mecanismo financeiro construído com e para as comunidades quilombolas de Oriximiná (PA) e é parte do Eixo Gestão Territorial Quilombola do Programa Territórios Sustentáveis (PTS), que tem como objetivo geral o desenvolvimento territorial baseado na gestão integrada.

Observamos que tais elementos da gestão territorial quilombola alinham-se com os conceitos relacionados à equidade e eficiência encontradas em diversos estudos, uma vez que o modelo garante não só o consentimento para todo o processo, mas também o protagonismo comunitário nele.

A linha do tempo de implantação do Fundo Quilombola e dos pilotos

Em 2015, o Programa Territórios Sustentáveis (PTS) foi lançado nos municípios de Oriximiná, Terra Santa e Faro, todos no Estado do Pará (PA) e nas áreas de influência da Mineração Rio do Norte (PA).

Em outubro de 2016 o PTS, a partir do Eixo Gestão Territorial Quilombola, pactuou com as nove associações quilombolas de Oriximiná a implementação de uma primeira linha de atuação, com foco no fortalecimento institucional e regularização documental e fiscal para nove associações quilombolas: 8 associações territoriais e a ARQMO, que representa todos os quilombolas de Oriximiná.

Neste mesmo ano, são iniciados os primeiros estudos técnicos sobre experiências passadas de fundos comunitários e outros mecanismos financeiros, com vistas a formular uma proposta para e com os quilombolas.

Em janeiro de 2017, uma primeira reunião informativa foi realizada com as lideranças dos oito territórios, na cidade de Santarém (PA). Na sequência, em abril do mesmo ano, foram realizadas mais duas reuniões, agora em Oriximiná e Porto Trombetas (PA), com as lideranças das comunidades desses oito territórios quilombolas, já num processo de preparação e co-construção.

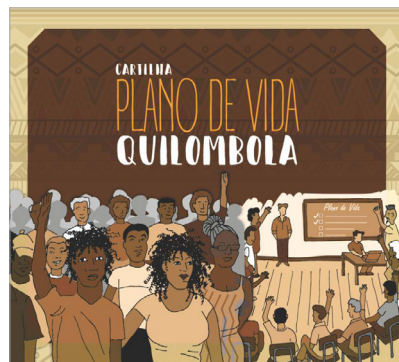


Plano de gestão e instrumento financeiro (2017)

Em maio e junho de 2017, são realizadas reuniões em cada um dos 8 territórios quilombolas para ser definida a estrutura de governança do Fundo Quilombola. Neste momento também é dado o consentimento formal de 6 territórios para a implantação do processo de elaboração dos Planos de Vida e construção coletiva do Fundo Quilombola.

Entre julho e novembro de 2017, são produzidas as cartilhas sobre o Plano de Vida e o Fundo Quilombola. Também são realizadas mais uma série de reuniões com os dois territórios que ainda não haviam consentido: Alto Trombetas 1 (AT1) e Alto Trombetas 2 (AT2), resultando no consentimento de AT1 em janeiro de 2018.

Após as etapas de preparação, consulta, construção e consentimento inicia-se a implantação dos dois componentes da frente de Gestão Territorial: o Plano de Vida e o Fundo Quilombola, em dois processos paralelos e interconectados.

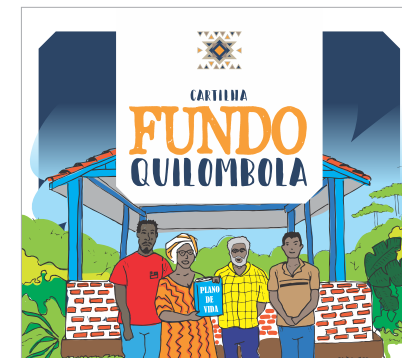


Cartilha Plano de vida Quilombola (2018)

O processo de construção dos Planos de Vida tem sua metodologia de construção coletiva baseada no “Plano de Gestão Territorial”, desenvolvido da associação Kanindé, que foi criado para subsidiar o processo de planejamento coletivo em terras indígenas. A partir das oficinas presenciais, os Planos de Vida são constituídos de três passos principais: autorização, conhecimento do território e o planejamento em si. Sua mecânica possibilitou ampla participação e envolveu, no mínimo, 5 representantes de cada comunidade. Cada oficina tinham em média 20 horas de duração, com a construção coletiva do Plano de Vida e sua validação em plenária.

Em paralelo a essas oficinas para a construção dos Planos de Vida, a frente do mecanismo financeiro seguiu a sua construção com as lideranças das associações de 7 dos 8 territórios quilombolas e com a Associação das Comunidades Remanescentes de Quilombos do Município de Oriximiná (ARQMO).

Entre dezembro de 2017 e abril de 2018, mais uma série de reuniões foram realizadas com o objetivo de apresentar as possíveis instituições para assumir o papel de Instituição Gestora do Fundo Quilombola.



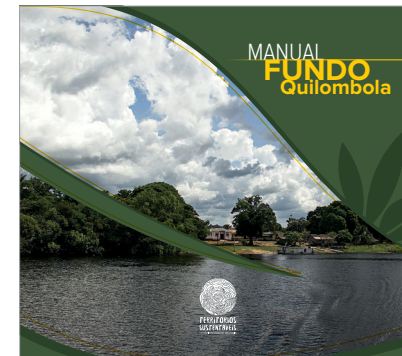
Cartilha Fundo Quilombola (2018)

Em abril de 2018, as lideranças quilombolas desses territórios elegeram a Fundação de Tecnologia Florestal e Geoprocessamento (FUNTEC-DF) para a função. A partir de então se inicia, no mês seguinte, a elaboração participativa do manual do Fundo Quilombola, que inclui definições como a atribuição de cada ator, graus de responsabilidades, regras de compras, entre outros pontos.

A última etapa de implantação da gestão territorial consistiu na validação do Fundo Quilombola por meio de pilotos. Para este fim, foi aproveitado um compromisso firmado anteriormente entre a Mineração Rio do Norte (MRN) e as associações territoriais de AT1 e AT2 em processos de licenciamento passado, que envolveram doações financeiras anuais de aproximadamente 50 mil para cada uma das 14 comunidades dos dois territórios.

Esse acordo de repasse financeiro da MRN para as comunidades, já vigente desde 2014, trazia diversos desafios tanto de autonomia das comunidades na utilização do recurso, até sobrecarga de trabalho e responsabilidade legal para empresa.

Assim foi pactuado com as associações de AT1 e AT2 que essas doações pudessem ser um “recurso-semente” para testar o Fundo Quilombola recém construído.



Manual Fundo Quilombola (2019)

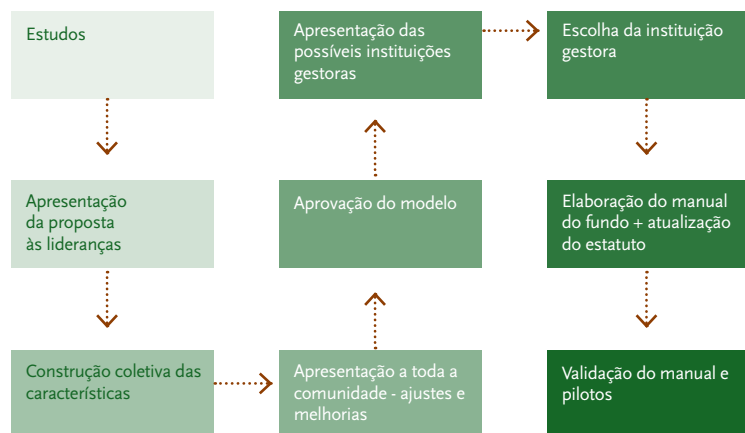
No caso de AT2, ainda que a associação territorial não tenha aderido formalmente ao processo de construção do Fundo Quilombola, lhe foi dada a possibilidade de utilizar um mecanismo financeiro com arranjo idêntico ao Fundo, para gestão e execução desse recurso. Dessa forma foi dada a oportunidade a esse território de testar o arranjo, antes de uma adesão mais formal.

Entre junho e agosto de 2018, foram pactuadas as regras de execução dos projetos pilotos, à partir do arranjo geral idealizado para o Fundo Quilombola. Em novembro de 2018, foram plantados os elementos para a execução: agenda coletiva e estruturas de suporte e governança

junto às comunidades. Os representantes das comunidades diretamente envolvidos na operação do piloto foram treinados de forma a operar todo o ciclo do piloto: do recebimento de recursos à realização das despesas.

Uma análise e avaliação da implantação desse piloto, bem como de todo o processo de implantação do Fundo Quilombola é o tema das páginas que seguem.

Etapas da construção do Fundo Quilombola



Análise de implementação do Fundo Quilombola e pilotos

Com base nos elementos chave e critérios de desempenho referentes à eficiência e equidade dos mecanismos financeiros dentro do contexto de gestão territorial, será apresentada uma análise dos casos do Fundo Quilombola e seus pilotos.

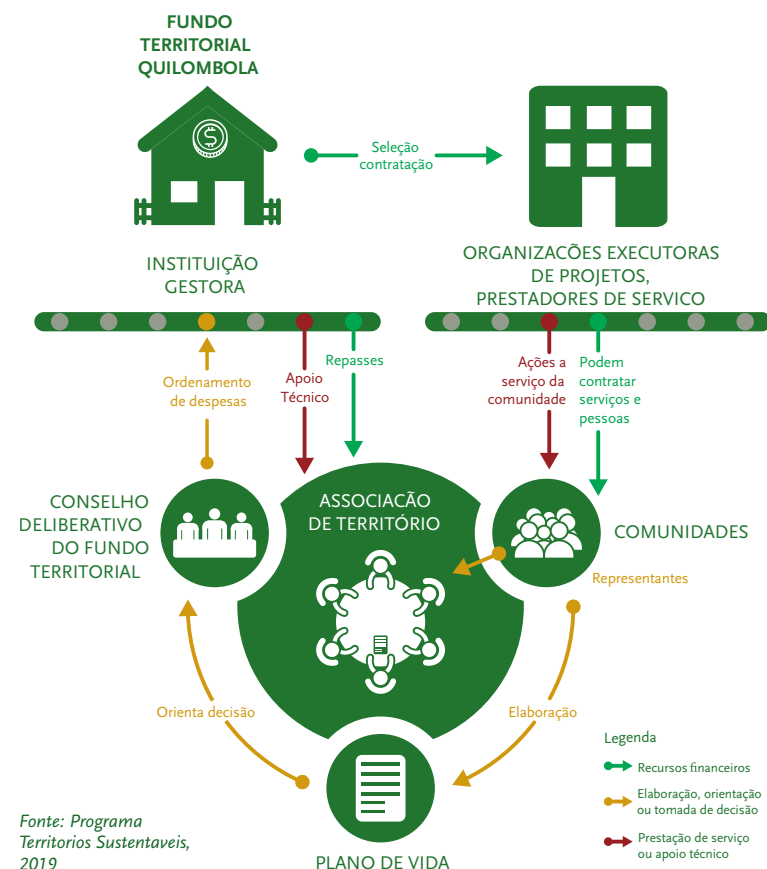
Análise com base nos elementos chave da gestão territorial para o desenvolvimento

Como dito anteriormente, os mecanismos financeiros do Fundo Quilombola e os pilotos fazem parte de uma estratégia maior de gestão territorial quilombola prevista no PTS. Eles estão alinhados com os três elementos chave citados em alguns estudos recentes sobre gestão territorial para o desenvolvimento, como segue:

1. é composto por uma agenda de financiamento, representada pelo Plano de Vida
2. conta com uma estrutura de suporte, representada pela instituição gestora do mecanismo financeiro
3. tem uma estrutura de governança, representada pelas associações, com coordenação e conselho deliberativo para tomadas de decisão.

A figura a seguir ilustra os componentes do Fundo Quilombola.

Componentes do Fundo Quilombola



Fonte: Programa Territórios Sustentáveis, 2019

Observa-se que o piloto pode ser visto tanto como a última etapa de implantação do Fundo Quilombola, no caso de AT1, como também uma forma de teste do mecanismo financeiro, como no caso de AT2, que ainda não aderiu formalmente ao projeto de Fundo Quilombola.

Optou-se nessa pesquisa em fazer a análise diferenciando o processo de implementação do Fundo Quilombola e a execução do projeto piloto. E ainda, no interior do piloto, uma subdivisão, considerando a experiência em AT1 como continuidade do Fundo Quilombola, e AT2 como um piloto de mecanismo financeiro, ainda que funcionando sob os mesmos princípios e regras existente no Fundo.

Portanto, são apresentados três objetos de estudo nesta análise: o Fundo Quilombola, o piloto de AT1 e o piloto AT2.

Na tabela abaixo são apresentados os três elementos chave para mecanismos financeiros na gestão territorial encontrados nos estudos teóricos e sua comparação com os elementos identificados nas experiências práticas dos três objetos de caso.

Elementos chave para mecanismos financeiros na gestão territorial e Fundo Quilombola, pilotos em AT1 e AT2

Elementos chave	Fundo Quilombola	Piloto do Fundo Quilombola: AT1	Piloto de mecanismo financeiro em AT2
Agenda de Financiamento enquanto pacto coletivo e territorialmente construído	Plano de Vida - Construção coletiva de uma visão comum de futuro de 10 anos	Plano de Vida – Construção coletiva preexistente e recente. Adaptação para uso no piloto	Planejamento ad hoc para utilização dos recursos do piloto, porém participativo e com foco em melhorias duráveis
Estruturas de suporte (administrativa, financeira, jurídicas e de accountability)	Instituição Gestora e PTS para fortalecimento institucional	Instituição Gestora e PTS para fortalecimento institucional	Instituição Gestora e PTS para fortalecimento institucional
Estrutura de governança e atuação (instâncias instituídas para tomada de decisão e realização das ações: esferas, deliberativas, consultiva, executiva)	Associações territoriais com coordenação executiva e conselho deliberativo se referindo a Plano de Vida e atendendo regras técnicas da instituição gestora	Governança descentralizada: cada uma das 6 comunidades estabeleceu um espaço de coordenação executiva e um conselho deliberativo	Governança centralizada na associação do território com sua coordenação executiva e conselho deliberativo. Referência a planejamento realizado em cada comunidade

Ao compararmos os elementos chave dos mecanismos financeiros para gestão territorial com os casos do PTS, é possível fazer algumas observações, onde todos três casos:

- Contemplam uma **agenda de financiamento** que objetiva atender ao coletivo.
- Possuem **estruturas de suporte** para implementar o fundo e Plano de Vida ou agenda de financiamento coletiva.
- Possuem **instâncias de governança** cujo poder de decisão é dos atores locais e vinculado ao Plano de Vida ou deliberação coletiva dos beneficiários.

Salienta-se que apesar de ser elemento comum nas três iniciativas em análise, a totalidade do poder de decisão conferido às comunidades beneficiárias já apresenta uma inovação na área de repasse de recursos privados às comunidades.

Apesar dos pontos comuns terem sido encontrados tanto no Fundo Quilombola quanto nos pilotos, é no detalhamento das características e das peculiaridades dos seus elementos chave que podemos aproximar e aprofundar a análise das iniciativas reais.

Os três componentes dos mecanismos financeiro, foram separados na presente seção para facilitar o processo analítico. Todavia, nas características de cada elemento há sempre referência a outro, o que demonstra a interconexão intrínseca e necessária entre eles. Embora todos os elementos do Fundo Quilombola, AT1 e AT2 estejam alinhados com as recomendações identificadas na literatura, há pontos positivos e oportunidades de melhoria encontradas em cada um deles.

A estrutura de suporte dos mecanismos financeiros

Analisando os três casos, é possível destacar os seguintes pontos positivos referentes à estrutura de suporte:

- A **autodeterminação** total das comunidades sobre as regras e a gestão dos recursos financeiros, sua vinculação ao Plano de Vida (Fundo Quilombola e AT1) ou a demandas coletivas (AT2);
- Sua **efetividade na captação e despesas dos recursos** por meio do suporte administrativo, financeiro, jurídico e de transparência, especialmente postos a prova e bem sucedidos nos pilotos. Destaque especial **para o fortalecimento de capacidades técnicas** (no sistema, na parte administrativa) e na **efetividade da ferramenta de gestão on-line** (inclusive com flexibilidade e dinamismo necessários para atender a escala comunitária de operação que foi adotada em AT1).

Os pontos de maior atenção para reflexão ou melhorias referem-se a:

- Ampliação do **poder de realização** do Fundo Quilombola, possibilitando que o término do seu processo de implementação seja uma fase de teste mais ampla, incluindo todos os territórios que aderiram ao mecanismo financeiro;
- Ampliação do rol de **fiscalização e conhecimento acerca dos gastos do fundo**, garantindo o conhecimento geral da senha de acesso ao sistema de gestão *on-line*, dentre outras ações com este mesmo fim;
- Ampliação do **processo de capacitação** para que beneficiários estejam aptos a assumir papel ativo e de curto prazo nas operações do fundo e para sua gestão no médio e longo prazo.

A Agenda de financiamento

Os três casos em análise apresentaram uma série de pontos positivos referentes à agenda de financiamento, sublinhadas a seguir:

- **Seu objetivo** está intimamente correlacionado com um projeto de melhoria coletiva dos territórios. Essa é a missão do Plano de Vida, ou seja, que seja uma agenda de financiamento e/ou um plano de futuro comum.
- **O olhar territorial** também é um ponto forte em todos, uma vez que é baseado em levantamento socioeconômico anterior (feito pela ARQMO) e seu conteúdo é aderente à história e identidade dos territórios envolvidos;
- Do ponto de vista operativo, **as estratégias** (Plano de Vida), possuem prioridades claras e anuais, que traduzem como os objetivos se transformam em ações. Essa característica é mais presente nos territórios que passaram pelo processo completo (Fundo Quilombola e AT1) visto que os planos de ação e a priorização de curto, médio e longo prazo são parte da metodologia de Plano de Vida;
- **A prestação de contas** às comunidades é feita de forma presencial e periódica pela instituição gestora.

Os pontos de maior atenção para reflexão ou melhorias futuras referem-se a:

- O piloto em AT1 adotou modelo de construção da agenda de financiamento em **escala comunitária** e não por território. Essa pode representar uma escala mais adequada para as deliberações e tomadas de decisão, ainda que o planejamento seja territorial e integrado;
- Estabelecer **indicadores** para avaliar e mensurar as ações do Plano de Vida, e para seu resultado almejado, que consiste na melhoria do bem viver local;
- A partir do **acompanhamento** da execução financeira no sistema on-line, instâncias de debate periódico sobre os Planos de Vida também contribuiriam para um maior engajamento dos comunitários no processo operacional, suscitando também maior participação em todo o ciclo;
- A **integração e articulação** dos Planos de Vida (Fundo Quilombola e AT1) e da agenda de financiamento (AT2) com outras ações e planos presentes no território (plano de manejo da FLONA, por exemplo) pode sinalizar para novas possibilidades de articulação para alcançar objetivos comuns.

As instâncias de governança dos mecanismos financeiros

As estruturas de atuação vinculadas ao mecanismo financeiro e sua agenda de financiamento dos três casos em análise apresentou uma série de pontos positivos, que sublinhamos a seguir.

A esfera deliberativa dos três casos apresentou:

- **autonomia integral das comunidades** e seu protagonismo na definição de regras e atribuições;
- **alinhamento do seu objetivo** com o desenvolvimento territorial;
- **atendimento a demanda e vozes locais**.

Os territórios puderam por meio da construção do Plano de Vida, dar voz às suas demandas locais em escala territorial. No caso dos pilotos, o AT1 fez essa rodada de escuta e definição por comunidade, o que evidencia ampliação das demandas e vozes locais no conteúdo dos recursos utilizados no seu piloto.

As associações territoriais quilombolas, a coordenação executiva e o conselho deliberativo do mecanismo financeiro foram capacitadas pelo PTS e pela instituição gestora para cumprir com suas funções de forma plena e gerando autonomia.

Facilidade da comunidade em participar da esfera de decisão:

No que se refere ao acesso à esfera deliberativa dos casos do Fundo Quilombola e de AT2, seguiu-se o trâmite de suas associações pré-existentes. No caso do piloto de AT1, após definir sua estrutura de governança para a gestão territorial por comunidade, foi executado um processo específico de definição dos nomes em cada uma delas, o que ampliou a possibilidade de participação dos comunitários na esfera deliberativa do mecanismo financeiro.

Os pontos de maior atenção para reflexão ou melhorias futuras nas estruturas de atuação do Fundo Quilombola, AT1 e AT2 referem-se principalmente a:

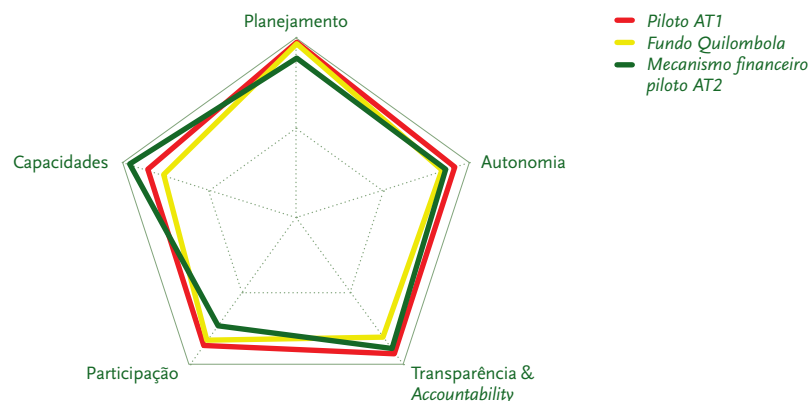
- **Transparência da estrutura deliberativa (conselhos e coordenações):**
 - Ampliar canais de acesso a informações das instâncias, como composição, mandato, estatuto, planos de vida, calendário de reuniões, manuais e outros;
 - Criar canal ou mecanismo formal e periódico para recepção de sugestões, demandas, reclamações e acompanhamento dos instrumentos financeiros e planos de vida.
- **Estrutura executora dos projetos:**
 - Ampliar a capacitação de pessoas do próprio território para que possam se candidatar aos serviços previstos pelos Planos de Vida, podendo ser prevista a antecipação das demandas de capacitação antes da chegada dos aportes financeiros.

Análise com base nos critérios de desempenho

Após análise das características dos elementos chave (agenda, fundo e estruturas) do Fundo Quilombola, projetos pilotos em AT1 e AT2, feita na seção anterior, faremos aqui uma análise por meio dos critérios de avaliação que apontam para elementos de eficiência e equidade dos mecanismos financeiros, o planejamento, as capacidades institucionais, a autonomia, participação, a transparência e *accountability*.

Sob a ótica dos critérios e com apoio do gráfico abaixo, observamos um alto nível na performance dos três casos analisados, com destaque para a autonomia que foi traduzida em auto-determinação dos beneficiários nos três casos analisados. Sob a perspectiva dos casos analisados, o Fundo Quilombola e seu piloto AT1 se assemelham, naturalmente, no desempenho do planejamento e da participação, como apresentado no gráfico a seguir.

Os critérios de desempenho no Fundo Quilombola e pilotos

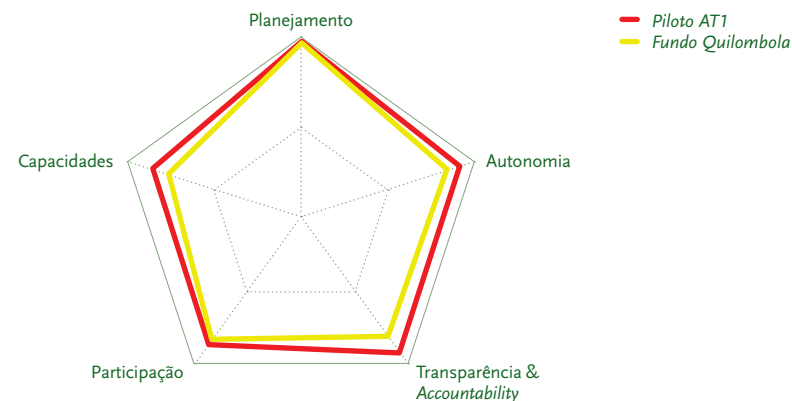


Já nos quesitos de autonomia, transparência e capacidades, o piloto em AT1 apresenta melhor desempenho. As razões para isso estão ligadas à agregação da experiência prática a todo o processo do Fundo Quilombola e devido à experiência em AT1, que contou com maior apoio em campo e a disponibilização de sistema de acompanhamento.

Constata-se, então, uma boa concretização no piloto em AT1 daquilo que foi construído durante o processo de elaboração do Fundo Quilombola. O piloto tende a ser considerado um teste de sucesso, confirmando a eficiência e equidade do modelo e, ainda assim, permitindo a identificação de ajustes.

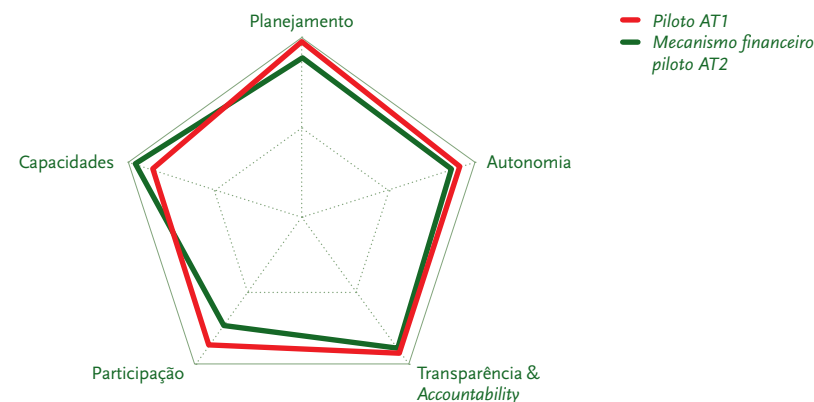
Comparando a performance dos dois pilotos (gráfico a seguir), observamos que o piloto do Fundo Quilombola (AT1) se assemelha ao piloto do mecanismo financeiro (AT2) nos critérios de transparência e autonomia.

Comparação Fundo Quilombola e seu piloto AT1



Em termos de participação e planejamento, AT2 pontua menos visto que para além dos processos de instalação do piloto, esse território não teve a experiência de implementação de todo o modelo de gestão territorial que o território de AT1 teve. Assim podemos ressaltar a importân-

Comparação piloto do Fundo Quilombola (AT1) e piloto mecanismo financeiro (AT2)



cia de todo o processo de construção coletiva como fator de sucesso para uma boa execução, não bastando apenas a disponibilização dos arranjos e das ferramentas. Adicionalmente, AT1 adotou escala comunitária no piloto, gerando maior acesso e participação dos comunitários.

Sob a ótica das capacidades institucionais, os pilotos pontuam mais que o Fundo Quilombola. Isso porque a experiência prática do processo de implantação é um grande fator de geração de capacidades.

Importante lembrar que os critérios aqui analisados perpassam não só os elementos chave das experiências (suas agendas de financiamento, estrutura de gestão do fundo e as estruturas de governança) como também seus processos (de construção, de consentimento, de execução e de acompanhamento), além de interagir com os demais critérios. Logo, a análise que aqui se apresenta é somente uma parte apreendida da complexidade inerente das relações e processos do Fundo Quilombola e dos pilotos em AT1 e AT2.

Para melhor captura das especificidades dos casos, seguem abaixo análises mais detalhadas em cada um dos critérios.

Autonomia no Fundo Quilombola e pilotos

Para Abers et al (2017), a autonomia está vinculada ao poder conferido a alguém, bem como as capacidades disponíveis e possibilidades de realização. Nesse estudo a autonomia pode ser traduzida como o poder de decisão ou autodeterminação dos beneficiários em relação ao seu Plano de Vida comunitário e também como a existência de uma estrutura de suporte propicia essa autonomia para o acesso de recursos físicos, humanos e materiais para realização.

No sentido de autodeterminação dos beneficiários, a autonomia foi o critério melhor avaliado em todos os casos. Sua alta pontuação ocorreu não só devido às regras e ferramentas que garantem a autodeterminação das comunidades em 100% dos processos de decisão em todas as etapas como pelo próprio desenho de todo o processo, que para além do cumprimento legal de um Consentimento Livre, Prévio e Informado (CLPI) foi sendo construído coletivamente com os participantes.

A vivência prática e o poder de realização que os pilotos propiciaram, fizeram do processo em si uma demonstração de viabilidade do instrumento, assim como de capacitação prática. O apoio da instituição gestora e seu sistema, bem como do Programa Territórios Susutentáveis, foram apontados como cruciais pelos entrevistados e jamais como um fator de redução da autonomia.

Planejamento

Para o PTS, a definição de planejamento se refere tanto a um **pacto** – no caso do conteúdo do

financiamento, por exemplo, a um documento referência como o Plano de Vida – quanto a um **processo** específico de construção colaborativa:

“As ações no território e execuções de recursos, devem estar referenciadas a um plano de gestão ou Plano de Vida, fruto de um processo que vai muito além da mera consulta, tratando-se da construção coletiva de futuro” (PTS, p.11)

Esta definição se aplica no presente estudo nos dois sentidos mencionados: pacto e processo. Os dois sentidos do critério “planejamento” aqui adotado podem ser observados em todos os elementos dos mecanismos financeiros analisados e traduzidos nas suas agendas de financiamento, estruturas de suporte e de governança e em seus processos de pactuação, execução e acompanhamento.

Transparência e accountability

Segundo Barcellos (2015, p.149), a transparência está relacionada com a disponibilidade de informação em formato inteligível e periódico, além da existência de mecanismos de reclamação, queixas e registros.

Com base nesse conceito, o processo do Fundo Quilombola e os pilotos apresentam:

- As informações referentes a toda e qualquer despesa, provenientes da instituição gestora estão amplamente disponíveis e em formato *online* para todos que possuem a senha comunitária, em linguagem acessível e apropriada;
- Manual operacional do Fundo disponibilizado com todas as regras construídas e validadas pelos beneficiários.

Capacidades Institucionais

Na visão da Corporação Financeira Internacional (IFC) e da Fundação Getúlio Vargas (2017, p. 108), o fortalecimento de capacidades é:

“um processo contínuo de revigoramento e soma das estruturas, recursos, relações, regras, valores e comportamentos de um conjunto de instituições que atuam numa localidade definida, para diminuir a assimetria de poder e, conseqüentemente, ampliar diálogos inter-organizacionais efetivos”.

Nesse sentido, tanto o processo de construção do Fundo Quilombola (incluído Plano de Vida e Fundo) quanto a experiência dos pilotos são muito aderentes ao objetivo geral do PTS. Pode ser verificado na medida em que as associações dos territórios e as organizações externas se unem em prol da coletividade local.

Para melhor tangibilizar o processo de fortalecimento de capacidades dos casos em análise, usaremos a divisão definida no Manual de Boas Práticas em Investimento Comunitário Estratégico do IFC (2010), sendo:

- **Capacidades técnicas** – Associadas a uma área específica do conhecimento ou competência;
- **Capacidades comportamentais** – Concentram-se em conscientização como forma de efetuar mudanças nas atitudes das pessoas;
- **Capacidades funcionais** – São transversais, tais como a habilidade para engajar-se efetivamente em processos participativos e/ou envolvendo todas as partes interessadas, ou a habilidade para negociar.

Embora não tenhamos como precisar na presente pesquisa o quanto de capacidades foram desenvolvidas nos processos do Fundo Quilombola e pilotos, podemos inferir que todo o processo já descrito de gestão territorial (incluindo Plano de Vida e Fundo Quilombola) e dos pilotos fortaleceu as três capacidades citadas, como segue:

- **Técnicas** – Foram mais desenvolvidas nos pilotos, pela força da prática e do desenho do protagonismo que a iniciativa traz para os beneficiários, em especial as capacidades de informática, em prestação de contas e gestão de projetos;
- **Comportamentais** – A principal conscientização referente a mudanças de atitudes nas comunidades não se refere à deliberação autônoma que os modelos aplicados pelos casos em análise trouxeram, mas sim a mudança de atitudes na recepção de recursos, sua prestação de contas e reversão em benefícios, vivenciadas nos pilotos e não vivenciadas nas experiências anteriores ao PTS;
- **Funcionais** – Um dos ganhos dos casos em análise foi de ampliar a habilidade para se engajar. Todas as iniciativas trabalharam essa capacidade, devido ao próprio modelo que exige autonomia dos beneficiários. Por outro lado, é uma das mais desafiadoras, por ser ainda embrionária (para o desenvolvimento territorial), por requerer tempo (para pessoas que usam seu tempo para sua subsistência) e requer prática que estimule ao próximo passo. Os pilotos trouxeram esse estímulo pela concretização de utilizar os recursos financeiros repassados e por exigir que eles operassem o sistema.

Participação

Sob a luz da teoria da redistribuição de Fraser (2002), o PTS pode ser considerado inclusivo tanto pelo reconhecimento do recorte quilombola, quanto pelas ações nesse eixo (capacitação, Plano de Vida e Fundo) rumo a uma maior capacidade de autodeterminação.

A participação é garantida em diversos espaços no modelo de gestão territorial:

A participação é garantida em diversos espaços no modelo de gestão territorial:

- **na elaboração do Plano de Vida** há participação de todas as comunidades do território e o plano é conhecido de todos os comunitários;
- **na escolha dos membros** da coordenação executiva e do conselho deliberativo no âmbito da associação;
- **no acompanhamento da execução** dos recursos, via sistema *online* e participação às assembleias de prestação de contas.

Principais resultados do processo de implementação do Fundo Quilombola e pilotos

“Fundo é dinheiro?”

Quilombolas de Oriximiná (Santarém, 2017)

Relembrar essa pergunta usual feita na primeira reunião de apresentação da proposta de Gestão Territorial Quilombola (PTS) e, dois anos depois, constatar a boa execução de quase R\$ 500 mil por 12 comunidades quilombolas, em apenas 4 meses, por meio de mecanismos financeiros comunitários é indubitavelmente um indicativo de sucesso. Aliás, o sucesso - no sentido de sensação de vitória ao ver uma ideia se concretizar e se tornar realidade – foi unanimidade nos relatos dos atores diretamente envolvidos nos casos observados e entrevistados nesta pesquisa.

Essa sensação de vitória não é em vão. Segundo a fala dos financiadores, idealizadores e beneficiários, o maior sucesso dos casos, em especial da etapa piloto, é que atenderam ao objetivo comum prioritário para todos: a **demonstração da viabilidade da autogestão eficiente**.

A autogestão eficiente pode ser traduzida como protagonismo, poder de decisão e de realização das comunidades tradicionais na utilização de recursos oriundos de repasse privado (MRN no caso) e aliada a processo de capacitação para autonomia dos próprios beneficiários na operação de utilização de recursos (do pedido à verificação de recebimento).

Verificando outros casos semelhantes, o eixo de Gestão Territorial Quilombola do PTS incorporou em seu desenho inicial a combinação articulada de instrumentos e critérios importantes para o desenvolvimento territorial integrado.

Além de atender ao objetivo comum mencionado acima, os casos aqui em análise apresentaram diversas **inovações** no âmbito de repasses privados para beneficiários, conforme análise das entrevistas, dentre elas:

- A existência de um **mecanismo financeiro a serviço da coletividade**:

“Antes não tinha olhar de igualdade para todas as comunidades. Com o fundo isso vai mudar. Cada comunidade tem suas próprias prioridades (Plano de Vida)”
(Entrevista liderança Quilombola, ARQMO)

“Importante porque é criado para aplicar as ações que eles mesmos definiram. É inédito nesse sentido, de atrelar o Fundo ao Plano de Vida... Os projetos da associação podem ou não ter legitimidade. O Plano de Vida não. É com todos. Eles mesmos pediram” (Entrevista com técnico atuando no PTS)

- A **autonomia** no sentido de poder discricionário das comunidades tradicionais em toda a gestão territorial: na definição de regras, ações e estruturas de governança e suporte do mecanismo financeiro e do Plano de Vida:

“... a gente conseguiu dizer o que a gente queria: a gente mesmo fazer a aplicação dele [do recurso da doação]” (Entrevista liderança quilombola, AT2)

“Não existe nenhum outro mecanismo financeiro elaborado com regras da comunidade para subsidiar ações de um Plano de Vida” (Entrevista com especialista atuando no PTS)

- Mecanismo financeiro com **estrutura de suporte** para execução:

“O PTS inova na capacidade técnica de execução, no chão, alinhada com prioridades definidas pelas comunidades...É um fundo que não fica no papel...” (Entrevista com representante da ECAM)

- O ineditismo de **testar e operacionalizar** o mecanismo financeiro para o repasse de recursos menores antes da chegada de volumes maiores.

A dimensão da autonomia das comunidades quilombolas de Oriximiná mencionada acima é inédita na relação de 40 anos com a MRN e inédita entre os casos conhecidos de repasse privado direto a beneficiários. No PTS, ela não só nasce como premissa do modelo de gestão territorial do Eixo Quilombola, como se realiza, por meio da pequena experiência dos pilotos.

Nessa direção, a implementação dos processos de gestão territorial (Plano de Vida e Fundo Quilombola) e dos pilotos (especialmente AT1) lança mais elementos na direção de responder à pergunta inicial desta pesquisa: **Como articular a presença e os recursos financeiros oriundos das atividades extrativas em bem viver para seus territórios?** Segundo relatos dos envolvidos nos casos:

“... Se a gente visa empoderamento, autonomia, esse é o melhor mecanismo” (Entrevista com representante da MRN)

E assim, o **critério de planejamento**, enquanto processo de construção colaborativa é outro ponto alto dos casos em análise, cuja mecânica funcionou com a escuta do território, a apresentação de uma proposta inicial (fruto de estudos e da escuta) e através de rodadas de construção e ajustes chegaram a modelo validado por todos beneficiários.

Todos os critérios de desempenho são importantes para a gestão territorial e foram avaliados aqui com base na pesquisa documental e nas entrevistas, assim como em sua alta aderência ao referenciado pela literatura.

Porém, nem todos os cinco critérios são inéditos e foram destacados de forma unânime pelos entrevistados como a autonomia, o planejamento e o fortalecimento de capacidades.

Os critérios de transparência e participação são os que guardam maiores áreas de oportunidade para melhorias.

No caso da **participação**:

- **Em relação ao processo como um todo** pode-se ampliar ainda mais o número de usuários no desenho das regras, elaboração de Plano de Vida e principalmente na operação do Fundo (a exemplo de AT1 – escala comunitária).
- **Em relação às estruturas de atuação**, considerar a inclusão dos executores dos projetos nas dimensões econômicas, políticas, e ambientais com a inserção e intensificação das ações dos demais eixos do PTS para esse público.

E no caso da **transparência**:

- **No processo como um todo**, ampliar o rol de fiscalização e conhecimento acerca dos gastos do Fundo, garantindo o conhecimento geral da senha de acesso e ampliar usuários envolvidos.

- Estruturar **“agência de comunicação”** para dar visibilidade a gestão territorial (Planos de Vida e Fundo) utilizando-a de pauta para ações de educomunicação.

- **Em relação ao Plano de Vida**, arranjos e instâncias de acompanhamento e debate (já previstas na visão 2020 mas ainda não implementadas) contribuiriam se implantadas de imediato, para sua maior apropriação pelos comunitários, suscitando também a cidadania ativa e a facilitação para o controle social.

- **Referente às instâncias locais**, criar canais de acesso a informações (como composição, mandato, estatuto, planos de vida, calendário de reuniões, manuais e outros das instâncias deliberativas). Da mesma forma, canal ou mecanismo formal e periódico para recepção de sugestões, demandas, reclamações e acompanhamento dos mecanismos financeiros e Planos de Vida.

Para além dos cinco critérios orientados para atingir a equidade e a eficiência em relação ao uso dos recursos provenientes da atividade extrativa da mineração, a experiência do PTS também colocou ou pode colocar em articulação os elementos chave para a promoção de dinâmicas territoriais exitosas.

Salientamos também que o Eixo Gestão Territorial Quilombola, à luz da presente análise, pode transformar a realidade das comunidades quilombolas, pela viabilização inédita dos elementos chave para uma gestão territorial integrada.

Sob a perspectiva dos indicadores de processo do PTS relativos ao Eixo Quilombola (frente 2 de Gestão Territorial) a meta para 2020 é de elaboração do Plano de Vida, ao Fundo e monitoramento do processo. Ou seja, essa meta pode ser considerada parcialmente atingida já em 2019.

Eixo Quilombola PTS - Planejamento de longo prazo

Estratégia macro	Fortalecimento Institucional e Sustentabilidade Quilombola	Gestão Territorial Quilombola	Gestão Territorial Quilombola
Ações estratégicas	Fortalecimento institucional das associações quilombolas	Plano de Vida	Fundo Quilombola
Visão 2020 do PTS	Fortalecimento institucional, regularização documental e fiscal para 9 associações quilombolas do território	Elaboração e apoio ao monitoramento de 8 planos de vida para as comunidades quilombolas do território	Estruturação de governança do Fundo Quilombola para a gestão compartilhada de recursos oriundos de atividades econômicas desenvolvidas em territórios quilombolas

Fonte: Anuário PTS, 2018, p. 25

Os casos dos pilotos de AT1 e AT2

Embora tenham tido processos diferentes quanto à formalização e aderência ao PTS, os pilotos mostram sinais positivos de fortalecimento da Gestão Territorial Quilombola.

Entretanto, o que foi visto na experiência da implementação dos pilotos, ao trazer concretude à ideia, é que as decisões na forma de atuação assumiram caminhos próprios, de acordo com as especificidades das comunidades envolvidas e sua representação territorial.

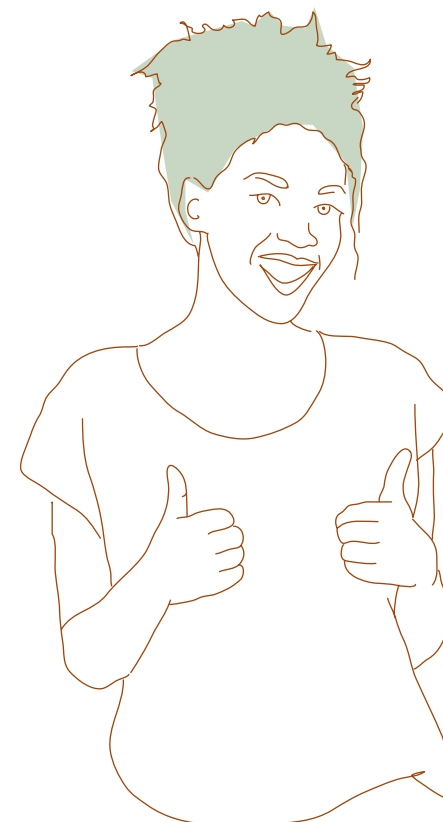
Cabe salientar também que para uma experiência teste, os pilotos foram bem ambiciosos: representaram quase 40% do total de 37 comunidades quilombolas de Oriximiná.

Em relação à autonomia, os pilotos evidenciam eficiência no que se refere:

- Tempo recorde (30 a 70 dias) para ciclo de execução de compras;
- Agilidade com a eliminação da burocracia anterior (processo de doação via MRN);
- Presença de apoiadores técnicos no território para auxílio às comunidades com o sistema do Fundo e com questões de ordem administrativa e de compras;
- Concretização de uma experiência real de captação e repartição de recursos, com ganhos que vão além do processo técnico

Em relação à estrutura de governança e a participação, os principais resultados se referem à deliberação de recursos e à estrutura de decisão em escala comunitária, proporcionou maior participação no piloto de AT1, onde cada comunidade elegeu seis conselhos deliberativos, traduzidos em 6 “mini-fundos”. Já AT2 elegeu trabalhar com uma única gestão mais centralizada refletida em um fundo territorial com 8 comunidades, porém com um processo mais lento que AT1 - quiçá pela preocupação em fazer corretamente, de forma meticulosa.

Além da sua eficácia em relação ao uso dos recursos monetários, AT1 que até o momento de fechamento deste estudo utilizou o dobro de recursos que AT2 já utilizou, mostrou melhor desempenho em todos os demais critérios: ampliou sua base de participação por comunidade nos seus três elementos-chave (6 agendas, 6 fundos, 6 conselhos), refletindo em maior autonomia enquanto autodeterminação, fortalecimento da transparência, participação e inclusão de mais pessoas nos processos de operação e tomada de decisão desse piloto.



3. Considerações Finais



Múltiplos eventos ocorridos nos últimos anos fortaleceram a importância dos Povos da Floresta e das áreas protegidas como principais estratégias de contenção da perda de biodiversidade e mudanças climáticas globais. As atenções mundiais e nacionais se voltaram para o tema e para a região amazônica. Entrevistados descrevem que “muitas situações onde ONGs usaram o nome deles, atividades ribeirinhas que figuraram em projetos, mas com benefícios zero e aí por diante aconteceram”, confirmando parte da desconfiança encontrada pela equipe de Gestão Territorial Quilombola do PTS, em 2016, quando iniciaram o trabalho de campo.

Em paralelo, a luta quilombola pela titulação de terras e pelos seus direitos de autodeterminação e consentimento teve seus momentos mais combativos, culminando até mesmo em manifestações em Oriximiná. A partir de 2014, a MRN estabeleceu grupos de diálogo, apoiou declaradamente e entrevistou pela titulação de terras quilombolas na região. Esse contexto justifica o ambiente encontrado pela equipe de especialistas do PTS ao fim de 2016, onde a prioridade era para tratar de outras agendas sobrepostas, como titulação e licenciamento e não para a gestão territorial, resultando na não adesão do território de AT2.

Logo, a sobreposição de múltiplos processos no território foi um grande dificultador, bem como o entendimento da proposta e a construção de confiança para consentimento ao modelo, em especial de AT2. As lições aprendidas frente a esses desafios mostraram que é preciso que a metodologia aplicada gere confiança. Nos casos em análise neste estudo, a confiança mútua se iniciou no grupo de diálogo estabelecido pela MRN em 2014, logo após a sucessão de eventos apresentada acima.

Contudo, o estreitamento da relação de confiança se deu pela entrada da equipe técnica no território através das ações do PTS, com apoio ao fortalecimento institucional, que teve o papel inovador de gerar autonomia das associações locais e apoiar no planejamento coletivo.

Dentre os principais aspectos facilitadores para a implantação do Fundo Quilombola e os pilotos, foram destacados pelos entrevistados:

- A **separação** na condução de **processos** (licenciamentos e gestão territorial);
- O **tempo** para resolver tudo com eles, no tempo deles, sem a pressa e a pressão de recursos chegando;
- A manutenção da equipe de campo e o aprimoramento da sua **didática**: os Planos de Vida começaram a ser construídos em territórios menores (Água Fria) o que serviu de base para ajustes em territórios maiores;
- O **papel dos representantes** das associações e da ARQMO na dinâmica de mobilização e diálogo apesar das dificuldades logísticas;
- A **postura atual da MRN** (pós 2014), como por exemplo: nos grupos de diálogo, no lançamento do PTS, no alinhamento da diretoria da área e na própria postura do executivo maior da empresa, onde:

“Pela 1ª vez em 40 anos um presidente da MRN coloca os pés nas comunidades tradicionais para tratar de assuntos da mineradora.”

e na postura da mineradora no tocante a titulação de terras:

“No passado era: eu apoio, mas não me meto. Fomos muito além disso. A MRN formalizou isso (atas, docs.) e hoje ajudamos a financiar a luta deles.”

- A **transparência**, ou seja, a abertura quanto às atividades implementadas no território e com linguagem acessível, pois muitas lideranças que deliberam não têm domínio da escrita, conforme relato de uma liderança para um técnico do PTS:

“Uma frase que nunca sai da minha cabeça: Uma vez que estávamos apresentando na reunião informativa, ela nos agradeceu porque estávamos informando o que faríamos com eles”.

Fruto da percepção dos atores diretamente envolvidos e da análise dos casos, as principais **fragilidades e desafios** das experiências são:

- A falta de regulamentação para repasses de recursos privados (voluntários ou não) para beneficiários traz **insegurança jurídica** tanto para o doador quanto para o beneficiário.
- A criação de **consciência**, de sensibilidade das pessoas para sua **responsabilidade**, seu compromisso genuíno.

“As associações precisam ser chamadas a responsabilidade de encaminhar essas demandas. Nós somos só parceiros. O Plano de Vida tem que ser levado debaixo do braço.”

- Que o fundo **opere regionalmente**, uma vez que há territórios com perspectivas de aporte financeiro muito maior que outros e ensejam conduzir seu caso em separado. Há o risco de aprofundamento de desigualdades entre os territórios quilombolas;
- A **necessidade de uma maior integração** dos demais eixos do PTS com o eixo quilombola, perdendo oportunidades importantes. Por exemplo, no caso da gestão pública, sem um recorte específico quilombola (conselhos municipais, políticas públicas específicas, representantes quilombolas, entre outros).

Por fim, após verificar o **ineditismo que o modelo de gestão territorial aporta ao debate sobre repasse e repartição de recursos privados para comunidades**, seu nível de aderência à literatura no tocante à existência de elementos chave para o desenvolvimento, suas características e critérios para seu desempenho, bem como os pontos de atenção identificados nas últimas páginas, encerramos com a percepção final dos envolvidos acerca dos casos:

“A resposta das comunidades foi muito boa. Processo robusto, muito engajamento no mecanismo e nesse momento, eles estão vendo a utilidade dele na prática”.

“A experiência do Fundo Quilombola foi positiva. Ainda no desenho... Aguardando a implantação”.

“A implantação do Piloto responde a um dos desafios passados pelo Suruí que não rodou piloto com recursos mais direcionados (para entendimento do fluxo, da transparência) e o que aconteceu quando o aporte de recursos chegou... As estruturas construídas ruíram. Tem que ser presente, atuante, com eles já autorizando recursos menores. Atuar no dia a dia (como no piloto agora) e apoiar as comunidades nos seus Planos de Vida em termos de direcionar os recursos para essas prioridades; é o que precisa ser mantido”.

Em resumo, na visão dos envolvidos as experiências foram positivas, e evidenciam: “Maior autonomia, transparência, governança, menor intervenção da companhia, aliada ao compromisso de promover capacidade local”.

Esta pesquisa, inserida no debate de “como articular a presença e os recursos financeiros oriundos das atividades extrativas em bem viver para seus territórios”, visou nas últimas páginas, consolidar parte do conhecimento acumulado sobre promoção de dinâmicas territoriais exitosas e torná-lo mais palatável para sua aplicação prática.

Dessa forma, foram reunidos os **elementos chave** para o desenvolvimento territorial e seu reflexo nos mecanismos financeiros e em fatores críticos para o seu desempenho - aqui tratados como **critérios**. Após a definição destas duas lentes, os casos de repasse via Fundo Quilombola, seu piloto em Alto Trombetas 1 (AT1) e piloto de mecanismo financeiro em Alto Trombetas (AT2) foram registrados, sistematizados e, por fim, analisados.

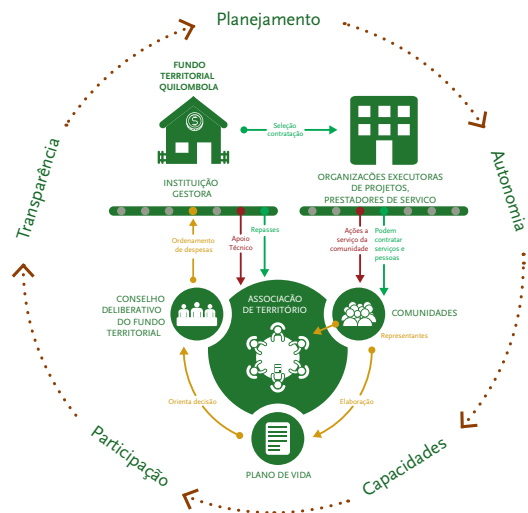
No tocante ao Programa Territórios Sustentáveis, ele se coaduna com a tradução da dimensão normativa e política do desenvolvimento territorial. Um pacto e compromisso necessários à promoção de dinâmicas territoriais exitosas e por consequência, contribui com evidências para a articulação de recursos financeiros privados orientados para o bem viver de territórios.

É possível também identificar no modelo de gestão territorial dos casos analisados, evidências da integração dos critérios de equidade e eficiência (autonomia, planejamento, transparência, participação e capacidades), adicionados à articulação de elementos chave, que justificam o ineditismo e alto desempenho do desenho, construção e implementação dos pilotos.

Salientamos que embora o piloto de AT2 não esteja inserido no programa de fortalecimento da gestão territorial, ele apresentou as mesmas características e princípios do Fundo Quilombola, com pequenas variações já detalhadas nas páginas anteriores.

Adicionalmente, há áreas de oportunidade também em territórios alvo de licenciamento ambiental, no tocante a utilização desse modelo para repasse formal e regular de recursos financeiros a beneficiários (casos dos territórios AT1 e AT2).

Critérios e componentes do Modelo de Gestão Territorial Quilombola do PTS



As áreas de oportunidade encontradas por esse estudo para melhor desempenho dos casos, se concentram principalmente nos critérios de participação, transparência e fortalecimento de capacidades. A melhoria destes critérios se relaciona com ajustes principalmente na escala de implantação do modelo.

Destacamos abaixo, considerações gerais para aprimoramento dos critérios de equidade e eficiência do modelo de Gestão Territorial Quilombola do PTS e nos pilotos, por consequência:

• Participação

Ampliando a participação e a escala comunitária de implementação

Dadas as longas distâncias geográficas, a pouca vivência em gestão territorial (instrumentos de planejamento e financeiro), as desconfiças que marcam o contexto prévio à chegada do PTS, e a experiência adotada e bem sucedida por AT1, abre-se a possibilidade para de implantação do arranjo de tomada de decisão seja comunitária e nem sempre territorial, com impactos positivos não só na participação, mas também nos critérios de transparência, autonomia, capacitação e planejamento.

• Transparência

Elevando a transparência e a oportunidade política

Espaços de diálogo foram formalmente instituídos e tiveram regularidade periódica de funcionamento no início das operações do Fundo Quilombola. O monitoramento, como mencionado neste estudo, está previsto no modelo de gestão territorial do Eixo Quilombola do PTS. Todavia, é recomendado que rotinas de monitoramento da gestão

territorial pelos comunitários sejam estabelecidas no início do processo de construção do Fundo Quilombola ou mecanismo financeiro como parte de seu desenho e para dar maior transparência à todo o processo.

• Capacidades

Potencializando e direcionando o fortalecimento de capacidades

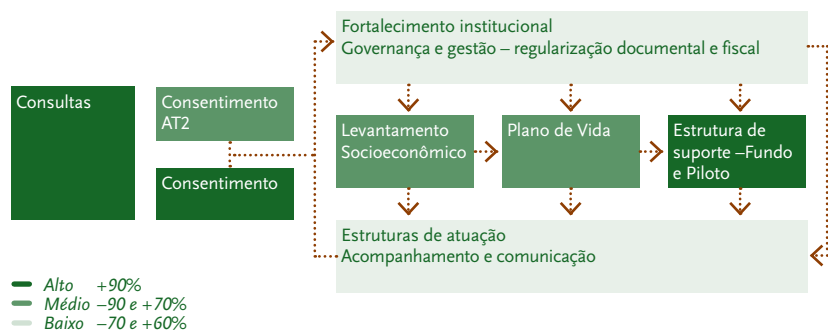
Apesar do fortalecimento de capacidades ser um dos critérios que apresentou alto desempenho segundo a análise presente, recomendamos:

- Fortalecer a capacidade de gestão patrimonial para que os recursos sejam bem geridos e virem patrimônio da comunidade.
- Gestão documental para o processo como um todo e investir no registro das metodologias criadas durante o processo.
- Investimento na capacitação dos comunitários em informática, que se mostra essencial para operacionalização dos sistemas e necessário ao processo de compra. É preciso antecipar essa capacitação técnica e intensificá-la.
- Fortalecer a atuação política dos quilombolas para que tenham autonomia para controle social da esfera pública, acesso mais eficiente às políticas públicas e aos recursos destinados às comunidades tradicionais em esferas estaduais, federais e cooperação.
- Agregar os eixos de atuação do PTS e suas capacitações também para agentes dos territórios quilombolas que vão executar os projetos de ação nos territórios.
- Incluir em pesquisa de percepção futura o que os comunitários gostariam que fosse investido em fortalecimento de capacidades locais, dos quais eles sentiram falta nessa etapa de construção e pilotos.
- Incluir o mapeamento de capacidades no diagnóstico socioeconômico inicial e inserir essa etapa no Eixo de Gestão Territorial Quilombola.

Síntese da análise do modelo de Gestão Territorial Quilombola

O modelo de gestão territorial quilombola	Os critérios	Os Elementos Chave	Os casos	Pontos de atenção
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhado com componentes chave para o desenvolvimento territorial • Integra 5 critérios para equidade e eficiência em instrumentos financeiros para o desenvolvimento sustentável • É inédito pelos dois pontos acima 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia e planejamento presentes tal como referenciado • Áreas de melhoria em participação, transparência e fortalecimento de capacidades • É inédito por unir critérios de equidade e eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de suporte tal como referenciado • Plano de Vida com oportunidades de melhoria • É inédito por unir e articular os três componentes chave sob critérios de equidade e eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundo Quilombola e AT2 com áreas de melhoria • É inédito por ter previsto um piloto com valor monetário menos volumoso e testar a a operacionalização e utilização do recurso na prática 	<ul style="list-style-type: none"> • Crítérios: participação, transparência e capacidades: • Elementos Chave: Planos de Vida • Casos: AT2 e integração com processos de licenciamento

Análise de desempenho do processo segundo literatura e entrevistas



Por fim, registramos alguns caminhos possíveis para os principais desafios que se colocam no presente e futuro próximo:

• **Coesão pela unidade territorial**

Olhando para dentro – Comunidades Tradicionais

A AT1 e a AT2 devem ser contemplados com um maior montante de recursos que os demais territórios devido a direitos fundiários. Este cenário tende a intensificar e a ampliar as desigualdades inter e intra-territoriais, além de poder fomentar disputas internas.

Assim, é importante entender a tendência de cenário e realizar pactos prévios referentes às regras da coletividade visando o desenvolvimento, como: de percentual do território para os gastos coletivos, intercomunitários ou eventual percentual que poderá ser destinado à ARQMO para investimentos na região quilombola composta pelos oito territórios. Além disso, estabelecer metas para o pacto pelo desenvolvimento com base no conjunto de indicadores mínimos de progresso social (como os indicados no IPS).

• **Coesão pela unidade territorial**

Olhando para dentro – Programa Territórios Sustentáveis

Dada a relativa fragilidade das comunidades e os desafios já elencados dos casos em análise, aliados à centralidade contemporânea do recorte quilombola nas políticas nacionais e empresariais, traço crucial da integração de esforços para dar conta dessa complexidade territorial. Esta perspectiva nos incita a pensar a Gestão Territorial Quilombola em outra amplitude.

Significa olhar para todo o potencial já presente nos demais eixos do PTS e colocá-los a serviço do recorte quilombola. Significaria abrigar em seu interior os demais eixos do PTS, subordi-

nados à sua gestão (Plano de Vida e estruturas locais), otimizando seus recursos financeiros através do Fundo. Essa potencialização tomaria a forma de uma atuação melhor integrada, com destaque para a educação como caminho para construção de agências comunitárias de notícias da gestão territorial.

• **Integração pela coalizão territorial**

Olhando para fora - Região da Calha Norte do Pará

A implantação da Gestão Territorial Quilombola e dos pilotos foi um passo base e inicial rumo ao desenvolvimento territorial dos quilombolas de Oriximiná, e por isso, ainda bem interno. Uma vez vencida essa etapa e de posse dos importantes ativos alcançados, deve-se seguir o caminho de ampliação da gestão territorial de forma a potencializar ações e recursos já existentes no território. Exemplo disso, são os projetos de cadeias produtivas pré-existentes, conduzidos por outras organizações, a atuação do ICMBio,, os demais eixos do PTS – de desenvolvimento econômico, ambiental e de gestão pública – e tantos incentivos oriundos de projetos direcionados a novas economias baseada na sociobiodiversidade e políticas de desenvolvimento territorial.

No atual contexto brasileiro, a criação e o aprimoramento de mecanismos financeiros comunitários são importantes instrumentos territoriais para a construção de uma agenda comum de médio e longo prazos. Porém, eles devem fazer parte de uma estratégia de desenvolvimento mais ampla, que tenha como objetivo fortalecer capacidades institucionais nos territórios e gerar autonomia de pessoas e comunidades.

Para isso, é de extrema relevância que os processos de construção sejam feitos com e para as comunidades, tendo como base os contextos locais, suas dinâmicas e suas relações. Ou seja, as fórmulas variam caso a caso dentro de uma perspectiva única de desenvolvimento territorial que seja – de fato – para todos. ■



Referências Bibliográficas

- BARCELLOS, L. M. B. DE. A Institucionalidade dos fundos indígenas kayapó e paiter suruí: modelos de fundos socioambientais para redd+ em mbito local. 2015. 421-435 F. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro rio de janeiro, 2015.
- BERDEGUÉ, J. A. From Reality to Concept to Reality Territorial Approaches in Rural Development Spatially uneven development. . Bonn: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). , 2014
- BERDEGUÉ, J. A.; BEBBINGTON, A.; ESCOBAL, J. Conceptualizing Spatial Diversity in Latin American Rural Development: Structures, Institutions, and Coalitions. World Development, v. 73, p. 1–10, nov. 2014.
- BERDEGUÉ, J. A.; ESCOBAL, J.; BEBBINGTON, A. Explaining Spatial Diversity in Latin American Rural Development: Structures, Institutions, and Coalitions. World Development, v. 73, p. 129–137, set. 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X14003295>>. Acesso em: 1 jul. 2015.
- BOUTILIER, R.; THOMSON, I. Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue Between Theory and Practice. Social License to Operate [S.l.]: social license. Disponível em: <<http://sociallicense.com/publications/Modelling and Measuring the SLO.pdf>>. , 2011
- CAMERON, P. D.; STANLEY, M. C. Oil, Gas and Mining: A SOURCEBOOK FOR UNDERSTANDING THE EXTRACTIVE INDUSTRIES. . Washington, DC: [s.n.], 2017.
- EUROPEAN COMMISSION. Community-Led Local Development - Cohesion Policy 2014-2020 - Factsheet. n. October 2011, p. 1–6, 2014a. Disponível em: <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_en.pdf>.
- EUROPEAN COMMISSION. Integrated Territorial Investment. Cohesion Policy 2014-2020. n. December 2013, 2014b.
- EYGM, E. G. M. & M. C. Business risks facing mining and metals 2014-2015. . London: [s.n.], 2015. Disponível em: <<http://www.ey.com/miningmetals>>.
- FGVCS, C. DE E. EM S. DA F. G. V. O que a implementação do Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu nos ensina ? Grandes obras de infraestrutura e mineração na Amazônia. . São Paulo: [s.n.], 2018.
- FRANKS, D. M. et al. Conflict translates environmental and social risk into business costs. Proceedings of the National Academy of Sciences, v. 111, n. 21, p. 7576–7581, 2014.
- FUNTEC-DF. Relatório de Execução do Projeto Mecanismo Financeiro Quilombola. . [S.l.: s.n.], , 2019
- GRIMBERG, PRISCILLA ; TEODÓSIO, A. DOS S. Empresas e Territórios: Interações para o Bem-estar- Condições para que grandes investimentos contribuam para o desenvolvimento de territórios anfitriões de suas operações e para seus próprios objetivos de negócio. 2017, Rio de Janeiro: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2017.
- HUMANA SUTENTÁVEL; ECAM. Cartilha Plano de VIDA Quilombola. . [S.l.: s.n.], , 2018
- IBPAD; ECAM; ARQMO. Pesquisas junto a comunidades quilombolas de Oriximiná -RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA. . ORIXIMINÁ: [s.n.], , 2018
- ICMM, I. C. ON M. AND M. Understanding Company Community Relations Toolkit. . London: [s.n.], 2015.
- IFC; FGV EAESP. Grandes Obras Na Amazônia- aprendizados e diretrizes. . São Paulo: [s.n.], 2018. Disponível em: <diretrizes-grandesobras.gvces.com.br>.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Investimento Comunitário estratégico - Destaques do manual de Boas praticas da IFC. . [S.l.: s.n.], 2010.
- IRVING, M. DE A. Áreas protegidas e Inclusão Social uma Equação possível em políticas públicas de proteção da natureza no Brasil? SinaiS SocialS, 2018 07 13 -1a leitura, v. 4, n. 12, p. 122–147, 2010.
- MCDONALD, R. The Importance of a company's relationships with the local community in Business Management. 2013, Santiago, Chile: [s.n.], 2013. Disponível em: <www.gecaminpublications.com/srmining2013>.
- MPMG, M. P. DE M. G. DIREITOS DOS POVOS E COMUNIDADES DOS POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS. . Belo Horizonte: [s.n.], , 2014
- PARÁ, G. DO E. Política Estadual de Socioeconomia do Estado do Pará -L E I N° 8.602. . belém: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.sistemas.pa.gov.br/sisleis/legislacao/3818>>. , 2018
- PEREIRA, A. K.; GOMIDE, A. DE A. (Org.). Governança da Política de Infraestrutura: condicionantes institucionais ao investimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2018.
- PINTO, DANIELA GOMES ; NETO, MARIO PRESTES MONZONI; GOMEZ, H. Grandes Obras Na Amazônia: aprendizados e diretrizes. . São Paulo: [s.n.], 2018.
- PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES. PROPOSICIONES PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL. . Santiago: Rimisp-

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
Disponível em: <www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/03/N1-Policy-brief-proposiciones-desenvolvimento territorialR1.pdf>. , 2011

PROGRAMA DINÁMICAS TERRITORIALES RURALES. Territorios Rurales en Movimiento- Informe Final del Programa Dinámicas Territoriales Rurales 2007-2012. . Santiago: Rimisp, 2012.

PROGRAMA TERRITÓRIOS SUSTENTÁVEIS. Anuário 2017 - Territórios Sustentáveis- Gestão Integrada na Amazônia. . Santarém: [s.n.]. Disponível em: <www.territoriossustentaveis.org.br>. , 2018

PROGRAMA TERRITÓRIOS SUSTENTÁVEIS. Diagnóstico da Gestão Pública de Oriximiná/PA. . [S.l: s.n.]. , 2015

PROGRAMA TERRITÓRIOS SUSTENTÁVEIS. Manual -Fundo Quilombola. . [S.l.]: Programa Territórios Sustentáveis. , 2019

PROGRAMA TERRITÓRIOS SUSTENTÁVEIS. Territórios quilombolas no Pará -PLANOS DE GESTÃO E INSTRUMENTOS FINANCEIROS: UM MODELO DE GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO. . [S.l: s.n.], 2018.

SCHMITT, PETER; VAN, L. Territorial Governance across Europe Pathways, practices and prospects. New York: Routledge, 2016.

SEMA, S. DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE; I. Unidades de Conservação Estaduais do Pará na Região da CALHA NORTE do Rio Amazonas. . Belém: [s.n.], 2012.

TRECCANI, G. Populações tradicionais e atividade minerária. , 2o DEBATE SOBRE MINERAÇÃO. belém: [s.n.]. , 2011

UNION, E. Towards Better Territorial Governance in Europe A guide for practitioners , policy and decision makers. . Luxembourg: [s.n.], 2013.

UNU-WIDER, U. N. U. W. I. FOR D. E. R. Extractive Industries: The Management of Resources as a Driver of Sustainable Development. New York, USA: Oxford University Press, 2018.



**TERRITÓRIOS
SUSTENTÁVEIS**
GESTÃO INTEGRADA NA AMAZÔNIA

