

CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA

PROJETO SAÚDE E ALEGRIA: UM ENSAIO CRÍTICO

Mônica Mazzer Barroso

A Autora

Mônica Mazzer Barroso

Graduada em Administração de Empresas (EAESP-FGV), Mestre em Gestão de ONGs pela London School of Economics e Doutoranda em Políticas Sociais na London School of Economics.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1 - Introdução | 5 |
| 2 - PSA e sua Ecologia Social e Ambiental | 16 |
| 3 - Hora do Salto: Como Fazer? | 27 |
| 4 - Diversificar Sim, Desintegrar Não..... | 34 |
| 5 - Palavras Finais | 41 |
| 6 - Bibliografia | 43 |

1-Introdução

*“Saúde é a alegria do corpo
Alegria é a saúde da alma.”
(palavras de um comunitário sobre o
porquê do nome ‘Saúde e Alegria’)*

Desde 1987, o Projeto Saúde e Alegria (PSA) vem atuando junto a 16 comunidades ribeirinhas extrativistas dos rios Amazonas, Tapajós e Arapiuns através de projetos de desenvolvimento comunitário integrado e sustentável. As comunidades ficam entre 2 e 20 horas¹ de barco do perímetro urbano dos municípios de Santarém e Belterra, no Médio Amazonas Paraense. A partir do ano 2000, o PSA ampliou suas atividades para mais 16 comunidades localizadas na Floresta Nacional do Tapajós (FLONA), e a previsão é de expandir gradualmente sua atuação para mais 100 comunidades nos próximos 5 anos, totalizando 132 comunidades de um total de cerca de 800 comunidades², o que praticamente quadruplicará seu número de beneficiários diretos³. Do segundo semestre de 2001 para cá, a equipe do PSA aumentou de 16 para aproximadamente 60 funcionários e a intensidade dos trabalhos é crescente.

Como consequência deste rápido crescimento, o PSA encontra-se atualmente diante de um momento de reestruturação organizacional, e a escolha dos caminhos a seguir será determinante para a obtenção de bons resultados. Neste contexto, **o objetivo deste trabalho é discutir e analisar criticamente as principais oportunidades e desafios presentes no atual trabalho do PSA.**

Após uma apresentação do contexto em que o PSA está inserido bem como um breve histórico sobre o Projeto, uma seção deste estudo será dedicada a uma análise das relações entre o PSA e os principais atores sociais com que se articula. Com base nesta análise, aprofundaremos dois dos grandes desafios com que o PSA se depara atualmente: (i) como alavancar o impacto de suas atividades da forma mais coerente e eficiente possível e (ii) como conduzir este crescimento de modo que a interdisciplinaridade não se perca. Em outras palavras, como conciliar a diversificação de sua atuação com a integração coerente entre as diversas iniciativas?

Com estas discussões pretende-se:

¹ Em linha reta, a distância entre Santarém e Alto Aruã – a comunidade mais distante – é de aproximadamente 150km (medida por GPS)

² Entre comunidades ribeirinhas (situadas às margens dos rios) e comunidades ‘do Planalto’ (situadas no interior, mais distantes dos rios).

³ De aproximadamente 6.400 para cerca de 27.000 beneficiários diretos.

- Proporcionar à equipe do PSA uma oportunidade de reflexão sobre o seu momento atual;
- Sugerir caminhos que possam auxiliar nas tomadas de decisão principalmente quanto a estratégias de crescimento e relações/interfaces inter-institucionais;
- Colocar em evidência aspectos organizacionais que poderão servir de exemplo e inspiração para outras ONGs que se deparam com desafios semelhantes.

Antes de mais nada, é importante ressaltar que este trabalho é fruto de uma experiência de campo de aproximadamente 5 meses atuando diretamente em projetos do PSA, o que me proporcionou uma visão em que teoria (reflexão) e prática (ação) se complementaram, uma vez que tive a oportunidade de incorporar tanto o papel de colaboradora (ação) quanto de pesquisadora (reflexão). Como colaboradora (na verdade voluntária, o que só me poupou de algumas burocracias contratuais e de rotina), pude sentir na pele os desafios de se trabalhar em equipes inter e multidisciplinares, muitas vezes sob condições adversas e com recursos limitados. Por outro lado, fiz grandes amizades e tive o enorme prazer de presenciar a transformação dos saberes populares dos ribeirinhos em desenvolvimento comunitário participativo de fato. Como pesquisadora, o que vi e vivi foi um verdadeiro laboratório de fatos, idéias, erros, acertos, relações interpessoais e inter-institucionais.

Enfim, os meus meses de PSA foram um misto de teoria e prática, razão e emoção, elementos que julgo serem indispensáveis para uma discussão que se preze. Vi complexidade na simplicidade da vida dos ribeirinhos com quem convivi, e ao me vestir e pintar de palhaço do Gran Circo Mocarongo⁴ de Saúde e Alegria descobri simplicidade no emaranhado que é desenvolver e gerir projetos de desenvolvimento comunitário.

Este estudo foi desenvolvido a partir da coleta de dados primários e secundários. A coleta de dados primários se deu ao longo de minha experiência prática dos últimos 5 meses através de observações, conversas formais e informais, viagens às comunidades, participação em seminários internos entre outros. Já os dados secundários foram encontrados em documentos escritos pelo e sobre o PSA, além da bibliografia de apoio consultada. É interessante observar que a maior parte do material escrito sobre o PSA disponível é mais descritivo do que analítico, o que justifica a importância da presente discussão. Muito da experiência do PSA ainda se encontra nas mentes e vivências das pessoas, e uma sistematização destes conhecimentos faz-se necessária, como o próprio

⁴ Mocarongo é quem nasce em Santarém

PSA reconhece através da recente reativação de seu Centro de Informação e Pesquisa (CIP).

Contexto de atuação do PSA

A atuação do PSA só pode ser devidamente compreendida e analisada se levarmos em conta o contexto geográfico e social em que se encontra. A área de trabalho do PSA é a zona rural dos municípios adjacentes de Santarém (262.538 habitantes – 30% na zona rural⁵) e Belterra (14.594 habitantes – 64% na zona rural⁶), localizados no Médio Amazonas Paraense, na confluência dos rios Amazonas, Tapajós e Arapiuns. Há também 3 comunidades que se localizam no Município de Aveiro.

A extensão dos dois municípios é de aproximadamente 27 mil km² ⁷, boa parte ocupada por áreas fluviais, incluindo grandes ocorrências de várzeas. Na terra firme predomina a floresta tropical densa, com aproximadamente 12% da área dos municípios já alterada pela interferência do homem.

A região incorpora duas unidades de conservação:

- **Floresta Nacional do Tapajós (FLONA):** criada em 1974, a FLONA tem uma área de aproximadamente 600.000 ha, nos municípios de Belterra, Aveiro, Placas e Rurópolis. A unidade, que engloba 24 comunidades, ou cerca de 1100 famílias, é administrada pelo IBAMA. Projetos de manejo estão sendo executados com o apoio do PP/G7 (Programa Piloto de Florestas Tropicais com suporte do grupo dos sete países mais ricos);
- **Reserva Extrativista Tapajós-Arapiuns (RESEX):** criada em 1998, a reserva situa-se à margem esquerda do rio Tapajós e rio Arapiuns, no município de Santarém. Em linhas gerais, o que diferencia as duas unidades de conservação diz respeito principalmente ao povo que as habitam e à questão fundiária. A RESEX, por exemplo, tem o diferencial de ter sido concebida de forma voltada à população tradicional, que tem uma concessão de uso de direito coletivo. Já as Florestas Nacionais, por lei, não podem abrigar comunidades.

⁵ Fonte: <http://www.ibge.net/cidadesat> (IBGE Cidades@ - Censo 2000)

⁶ Fonte: <http://www.ibge.net/cidadesat> (IBGE Cidades@ - Censo 2000)

⁷ Fonte: <http://www.ibge.net/cidadesat> (IBGE Cidades@ - Censo 2000)



A população rural está distribuída principalmente às margens dos rios e estradas (principalmente a BR 163 e a Rodovia Cuiabá-Santarém) em cerca de 800 comunidades extrativistas. São povos tradicionais, em sua maioria caboclos⁸, que ocupam terras devolutas e produzem para subsistência. Vivem de caça, pesca artesanal, coleta de produtos da floresta (sementes, frutas, óleos, restos de madeira, cipós, remédios naturais etc.), plantio da mandioca e lavouras regionais (cupuaçu, taperebá, urucum etc). Praticam agricultura itinerante com média de 1 hectare⁹ anual por família. Há pouco excedente e pouca comercialização da produção, sendo muito baixa a circulação de moeda (o sistema de trocas ainda é muito presente). Atualmente, os moradores enfrentam o esgotamento dos recursos naturais causado pela pesca comercial, extração madeireira, grandes queimadas e pressão populacional. Buscando garantir sua subsistência, defendem suas reservas naturais através de iniciativas próprias e parcerias com organizações de atuação local.

O sistema público ainda tem alcance insuficiente na área rural devido principalmente às grandes distâncias (o que gera dificuldades de comunicação e transporte) e à baixa arrecadação de impostos. A rede assistencial é precária, operando com capacidade esgotada e demanda reprimida, deixando estas populações praticamente excluídas. O quadro social é bastante crítico e o êxodo rural aumenta aceleradamente.

⁸ A população cabocla é resultante da miscigenação entre os povos branco e indígena.

⁹ 1 hectare = 10,000m²

A **saúde** é a principal reivindicação dos moradores, embora o sistema público venha se aperfeiçoando gradativamente. É difícil o acesso à rede assistencial e a maioria das comunidades não possui posto de saúde. As condições de higiene são precárias e as águas fluviais estão contaminadas por dejetos lançados nos rios. Doenças simples tornam-se graves devido à falta de atendimento efetivo e adequado. Embora a mortalidade infantil esteja diminuindo consideravelmente, doenças como diarreia, infecções respiratórias agudas e outras doenças imunizáveis que poderiam ser prevenidas ainda ocorrem com frequência. A desnutrição infantil está associada à época das cheias, quando o peixe se torna escasso. Anemias, parasitoses, doenças de pele e problemas orais estão presentes em praticamente todas as crianças. A maioria das gestantes não realiza pré-natal, e a maior parte dos partos é feita em casa, elevando os índices de mortalidade materna e fetal. Embora a malária esteja controlada na região, é alta a incidência de outras endemias como hanseníase, tuberculose e leishmaniose, além de zoonoses e outras doenças infecciosas.

A **rede educacional** também enfrenta grandes desafios, já que na maioria das comunidades só há escolas de primeira a quarta série, o que dificulta a conclusão do Ensino Fundamental por boa parte dos alunos. De modo geral, as instalações das escolas não atendem toda a demanda, o currículo segue padrões nacionais ainda pouco apropriados ao universo cultural local, e muitos professores se vêem obrigados a dedicar boa parte do seu dia a outras atividades econômicas (como a agricultura) devido à baixa remuneração. No entanto, é importante ressaltar que hoje em dia todos os professores já têm o Magistério completo e a maior parte dos professores de Santarém está cursando faculdade.

As comunidades, em geral, estão isoladas dos acontecimentos do restante do mundo, tendo no rádio o principal veículo de comunicação, seguido da televisão. No entanto, a população ainda detém profundos conhecimentos tradicionais acerca da Amazônia e do aproveitamento dos recursos naturais disponíveis, mesmo porque sua sobrevivência depende deste saber (uso de ervas medicinais, manejo da pesca etc.). Apesar disso, a cultura envolvente das grandes cidades vem chegando a essas comunidades (por exemplo através da televisão em algumas localidades), influenciando sobretudo os segmentos mais jovens, que se mudam para os centros urbanos em busca da continuação dos estudos ou de emprego. Assim, toda a cultura tradicional, transmitida oralmente de geração para geração, vem desaparecendo rapidamente. As danças e lendas vão sendo esquecidas, e os mais novos já não sabem produzir remédios caseiros ou utensílios de extrema necessidade, como paneiros, tipiti, abano, remo etc.

Apesar de as comunidades estarem situadas em uma região extremamente rica em recursos, elas se encontram submetidas a um processo de empobrecimento crescente, principalmente porque suas potencialidades não são aproveitadas de modo adequado, faltando basicamente apoio técnico, incentivo e retaguarda institucional para que se desenvolvam.

Diante deste contexto, o PSA acredita que os principais desafios a serem enfrentados dizem respeito aos seguintes aspectos:

- **Político:** conscientização dos comunitários sobre seus direitos e conseqüente ampliação de sua participação nos espaços representativos disponibilizados para o aperfeiçoamento das políticas públicas (Conselhos Municipais de Saúde, da Criança e do Adolescente, de Assistência Social, de Meio Ambiente etc.);
- **Econômico:** aprimoramento dos modos de sobrevivência do ribeirinho que ingressa no mercado produtivo, estimulando-o a depender mais de geração de renda do que o extrativismo puro e simples de subsistência;
- **Ação Social:** desenvolvimento de tecnologias apropriadas a partir do aproveitamento dos recursos humanos, materiais, naturais e culturais disponíveis nestas localidades em busca de soluções para as necessidades mais urgentes e da adaptação de conhecimentos técnicos às práticas e contextos populares.

Essas populações ainda guardam forte senso de comunidade, solidariedade e iniciativa própria para a resolução de seus problemas, tendo facilidade para se mobilizar quando são propostas ações neste sentido. No entanto, é interessante observar que quanto maior a influência ‘urbana’ nas comunidades, mais difícil torna-se este processo coletivo de desenvolvimento comunitário.

O início

Música Institucional do Projeto Saúde e Alegria

*Projeto Saúde e Alegria, projeto experimental
De desenvolvimento comunitário
De integração à Amazônia legal
Nas áreas de saúde, meio ambiente
Trabalha com a gente na agro florestal
Geração de renda, arte educação, pesquisa, cultura e comunicação
Desde 1987 em nossas comunidades*

*Do rio Arapiuns, Amazonas e Tapajós
Prega sua mensagem de preservação, saúde, alegria para todos nós
Capacita jovens, lideranças locais
Mulheres, monitores, produtores rurais
Com um só objetivo de desenvolver mais
Através dos seus próprios recursos naturais
Programa de saúde oral e higiene, de saneamento, materno infantil
Controla a epidemia e a desnutrição
A economia e a organização
Através de rádio, TV e do jornal, Circo Mocorongo que é sua expressão
De saúde e alegria, educação ambiental
Cultura cabocla, arte e animação*

*Autor: Chico Malta
(PSA 1988)*

O Projeto Saúde e Alegria nasceu a partir da experiência prática do médico Eugênio Scannavino Netto – atual coordenador geral do Projeto – e de sua ex-esposa, a arte-educadora Márcia Gama, nos anos de 1984 e 1985. Em 1984, Eugênio foi contratado pela prefeitura de Santarém para dar assistência médica na área rural do município. Com o término de seu contrato com a prefeitura, nasce a idéia do Projeto como uma forma de dar continuidade ao seu trabalho e manter o forte vínculo que havia criado com as comunidades. Em 1985 foi fundado o CEAPS (Centro de Estudos Avançados de Promoção Social e Ambiental), órgão executor do Projeto, permitindo a institucionalização da proposta e a viabilização de parcerias.

“O Eugênio e a Márcia chegaram aqui em Jamará de canoa, depois de terem sido expulsos de uma outra comunidade porque eram gente estranha. Ele tinha um cabelão comprido, parecia um estrangeiro. Eles se apresentaram, explicaram sua proposta e a gente deixou eles ficarem lá em casa. Eles ficaram uma semana aqui, adoraram as praias, e nossa amizade começou assim.”(Pedro Grama ou “Pedrinho”, atual presidente da comunidade de Jamará, uma das primeiras comunidades que tiveram contato com o PSA)

Rio de Janeiro, 1982¹⁰ – Eugênio Scannavino, residente em medicina e recém chegado de Oriximiná (PA) onde havia participado do Projeto Rondon e Márcia, então estudante da faculdade de artes plásticas, se conheceram. Ela, carioca de raízes paraenses extremamente interessada em conhecer a terra de seus ancestrais. Ele, fascinado pela Amazônia e querendo voltar. Neste primeiro encontro, quando se conheceram, as idéias iniciais do PSA já surgiram sob a forma de um sonho em conciliar a área de saúde com as

¹⁰ Gostaria aqui de registrar meu sincero agradecimento a Márcia Gama por sua abertura e disponibilidade em me contar, sob seu ponto de vista, as circunstâncias que caracterizaram os anos iniciais do PSA.

artes – suas respectivas áreas de interesse – juntamente com um grupo de amigos através do apoio a populações nativas amazônicas. Estava plantada a semente do PSA.

Dois meses após este encontro, o destino e o desejo os levaram inicialmente a Oriximiná (Márcia tinha então 20 anos e abandonou tudo por esta aventura). Após um período inicial em que tudo era novidade, um contato entre o então prefeito de Santarém e a direção do Campus Avançado¹¹ – onde estavam atuando e solicitando a contratação de um médico para atender a população ribeirinha do município – mudou a trajetória do casal em direção a Santarém, terra natal dos ancestrais de Márcia.

Em Santarém os dois foram contratados para atuar na área ribeirinha, Eugênio como médico para atender todo tipo de demanda, e Márcia ainda com uma função difusa como artista. Após algum tempo eles perceberam que muito da demanda encontrada na área de saúde poderia ser minimizada ou sanada através de atividades ligadas à educação em saúde. A partir de então, começaram a aplicar diversas linguagens artísticas como um meio de transmitir informações preventivas e organizar grupos de multiplicadores nas comunidades.

Essa combinação entre arte e saúde resultou em um relacionamento muito próximo e imediato entre os profissionais e as comunidades: *‘...era de fato um sucesso nossa chegada nas comunidades por conta da festa que eram as atividades. Depois de 1 ano já éramos completamente conhecidos no município.’ (Márcia Gama, nov/2002)*

Neste contexto, trabalhando por uma prefeitura filiada ao partido direitista PDS, chegou a época das eleições e começaram as pressões para que Eugênio e Márcia fizessem campanha eleitoral a favor do candidato do governo em exercício. Diante de sua resistência em fazê-lo, acabaram sendo demitidos. Como resultado deste conflito político o casal deixou a cidade a fim de registrar sua experiência e fundar uma ONG para poder dar continuidade ao trabalho.

Márcia encara este período de transição como o mais difícil para o projeto, que envolveu a formalização da ONG e a busca por um apoio financeiro inicial que possibilitasse a retomada da proposta em Santarém. Superadas as dificuldades iniciais veio o momento de maior realização, que foi a volta a Santarém com força total e com o grupo de amigos com que tanto sonhavam desde o início. Márcia afirma que este foi um período de muito

¹¹ Eugênio cursou Medicina na Universidade Federal Fluminense, cuja área de extensão comunitária possuía um Campus Avançado em Oriximiná-PA onde seus estudantes iam passar um tempo (semelhante ao extinto Projeto Rondon) aprendendo a lidar com outras realidades, como um laboratório para a prática da medicina popular. O Campus foi uma porta de entrada para a idéia do PSA.

trabalho e ajustes, pessoas novas se adaptando, novas áreas de interesse surgindo (comunicação, meio ambiente etc), que resultou na construção coletiva da tão almejada interdisciplinaridade.

Ao questionar sobre como surgiu a idéia do circo, marca registrada do trabalho do PSA nas comunidades até hoje, Márcia diz que foi uma decorrência natural das atividades artísticas promovidas durante primeira fase. Segundo ela, *‘a lona era um espaço de inclusão e socialização do aprendizado mútuo (equipe e comunidades) e passou a ser chamado de circo quando o formato já existia, inspirados na perspectiva universal que tem a linguagem circense.’*

Quanto à equipe inicial do PSA, ela era composta *‘por amigos e simpatizantes que de alguma forma se afinavam com a idéia e tinham sede de aventuras e criação. A interdisciplinariedade ia sendo constituída a partir de planejamentos prévios da equipe, ajustados em campo, avaliados posteriormente e novamente realinhados, de forma bem construtivista.’* (Márcia Gama, nov/2002)

Perfil institucional do PSA

Durante sua fase preliminar em 1987 já como ONG independente, a equipe do PSA visitava as comunidades levando sua proposta de trabalho aos moradores. As comunidades que quisessem participar do Projeto deveriam enviar uma requisição com a assinatura de mais da metade das famílias residentes no local.

O alicerce da proposta de trabalho do PSA é sua missão institucional: **“apoiar processos participativos e integrados de desenvolvimento comunitário global e sustentado, geridos pela própria população, interativos e alterativos às políticas públicas e capazes de se multiplicar espontaneamente a partir das dinâmicas e realidades locais, contribuindo de maneira demonstrativa com experiências concretas na constituição de políticas sociais e ambientais na Amazônia.”**

Com base neste objetivo, a equipe interdisciplinar do PSA (educadores, comunicadores, agrônomos, médicos, enfermeiros, palhaços, ex-líderes sindicais, sociólogos etc.) visita regularmente as comunidades parceiras. A idéia é que os trabalhos realizados durante as viagens envolvam todos os grupos e faixas etárias em programas integrados de organização comunitária, saúde, produção agroflorestal, educação e cultura, gênero, crianças e adolescentes, comunicação popular e pesquisa participativa.

A partir da realidade das comunidades, ou seja, das necessidades, interesses e contrapartida dos moradores, o PSA busca soluções simples e adaptadas aos recursos disponíveis nas próprias comunidades. São treinados agentes locais para atuarem como multiplicadores das ações, selecionados entre lideranças, produtores rurais, monitores de saúde, parteiras, mulheres, professores, jovens e monitores-mirins (crianças de 6 a 14 anos).

A arte e o lúdico são os principais instrumentos de educação e participação. Com base nos temas trabalhados durante as visitas, técnicos e comunitários apresentam o **Gran Circo Mocorongo de Saúde e Alegria**. Por meio de apresentações educativas e culturais, os valores locais são resgatados e os conteúdos são amplamente difundidos com a própria linguagem comunitária¹². Este pequeno espetáculo mambembe tem sido a maior forma de expressão, criação coletiva e interação humana de toda a proposta.

A educação ambiental é a base da proposta, pois busca contextualizar a população em seu meio, universalizar seu saber, fortalecer sua identidade cultural e fornecer os instrumentos necessários para que ela possa interagir com o mundo de forma consciente e construtiva. São eleitos métodos abertos, envolventes e apropriados à construção multilateral do saber, que buscam despertar a vontade de aprender, o que torna a evolução do conhecimento algo prazeroso, dinâmico e inerente à vida de cada um.

“Escola quer dizer local gostoso, lugar de alegria. Infelizmente, muitas das escolas de hoje não são um lugar agradável. A escola só vai ser um lugar gostoso se as práticas pedagógicas lá desenvolvidas forem mais interessantes que a rua. Nosso desafio é transformar a escola num lugar onde aprender é um prazer, um lugar que misture sabor e saber. Quem aprende com sabor nunca mais esquece. Para que a escola se torne um lugar gostoso, precisamos que todos os elementos que compõe a comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários, tenham saúde mental coletiva.”(Magnólio de Oliveira, Coordenador Pedagógico do PSA, durante Oficina de Formação de Professores, março/2002)

De acordo com materiais institucionais do PSA, a situação sócio-econômica das comunidades atendidas melhorou significativamente. Estas comunidades já vivenciam uma realidade privilegiada se comparada com a situação das demais localidades distribuídas na mesma área. O PSA elabora periodicamente estudos para medição dos impactos do trabalho, como por exemplo um diagnóstico realizado em 1997 e uma pesquisa para o biênio 1999-2000.

¹² O famoso “caboclês” –português misturado com sotaque, gírias e expressões locais.

Desde o início de suas atividades em 1987, as atividades do PSA seguiram uma lógica (ainda que de início informal) que resultou em sua atual *Estratégia Global Institucional*, formulada como tal no planejamento estratégico realizado em 1998 com a participação de toda a equipe. É com base nesta estratégia, que compreende cinco etapas gradativas e complementares, que o PSA reflete sobre a consistência de sua atuação:

Etapa 1 – Diagnóstico, mobilização e prioridades de curto prazo (1987-1990)

Realização de um diagnóstico participativo com o objetivo de identificar as prioridades de curto, médio e longo prazo e execução das atividades que atendam às principais demandas, com especial atenção à saúde.

Etapa 2 – Prioridades de médio e longo prazo (1991-1994)

Com base nos trabalhos anteriores de diagnóstico, mobilização e atenuação das demandas emergenciais, esta etapa se caracteriza pelo aperfeiçoamento das atividades iniciadas anteriormente, implantação de mecanismos continuados de avaliação e planejamento participativos, além da implementação de programas específicos de médio e longo prazo.

Etapa 3 – Desenvolvimento integrado e capacitação para gestão comunitária (desde 1995)

Com a consolidação do processo de desenvolvimento e participação comunitária, esta etapa procura dar suporte às ações, aprofundando seus conteúdos e os mecanismos de apropriação popular da proposta, capacitando a população a assumir gradativamente a gestão técnica dos programas. Isto pode ser dar através do fortalecimento das organizações comunitárias existentes.

Etapa 4 – Sustentabilidade e integração às políticas públicas

Com a gestão comunitária consolidada, as experiências serão redimensionadas no sentido de integrá-las às políticas públicas e/ou estabelecer parcerias inter-institucionais diretamente com a população organizada para a continuidade de seus programas. Nas áreas sociais, estão previstos mecanismos de gestão em parceria com o sistema público. Nas áreas de geração de renda, serão desenvolvidas formas de sustentação econômica.

Etapa 5 – Reflexão Global da Experiência e Replicação da Proposta

Nesta etapa, será feita uma sistematização global da experiência, incorporando as lições aprendidas de maneira a oferecer assessoria a entidades públicas, privadas e movimentos sociais para a multiplicação e/ou replicação do modelo em outros contextos e regiões.

2 - PSA e sua ecologia social e ambiental

“No Brasil, o público é visto como o que não é de ninguém. Quando observamos um prédio, por exemplo, quais são as áreas menos cuidadas, que menos funcionam? Frequentemente as escadas, o elevador, as áreas comuns. Por isso, é muito importante nos lembrarmos desta tríade público-privado-civil como parceiros complementares.” (Magnólio, maio/2002)

Assim como a existência de um ser humano só faz sentido se considerada dentro de um contexto maior de relações com seu meio-ambiente, a história e a atuação do Projeto Saúde e Alegria não pode ser desvinculada de suas relações institucionais, ou da forma como lida com os diversos atores sociais que giram em sua órbita. De acordo com Long (2001:4), pessoas e organizações são construídas reciprocamente. Daí a extrema importância de se considerar redes e representações sociais, bem como relações de poder ao se examinar interfaces institucionais dentro do contexto de desenvolvimento em que o PSA se encontra.

Neste sentido, torna-se interessante revermos a atuação do PSA sob o prisma de suas principais relações e parcerias, que por sua vez formam seu ecossistema: o **poder público**, a **sociedade civil organizada**, seus **financiadores**, as **comunidades ribeirinhas**, a **iniciativa privada**, seus **colaboradores**, a **mídia** e o **meio acadêmico**.

Fazendo história e parceiros

A partir da criação do CEAPS em 1985, a proposta de Eugênio Scannavino e Márcia Gama foi institucionalizada, permitindo a oficialização de convênios de cooperação e o funcionamento legal da organização. Deste modo, o Projeto teve sua primeira etapa iniciada em 1987 com o financiamento do Finsocial/BNDES, sob a supervisão técnica da Fundação Osvaldo Cruz e apoio da Universidade Federal do Pará (UFPA). Durante o governo Collor, com a extinção do Finsocial, ou o S do BNDES, o Projeto entrou em uma grave crise, perdendo rapidamente sua única fonte de recursos e enfrentando um período de extrema instabilidade financeira que durou aproximadamente 3 anos. “Foram 6 meses

com a linha telefônica cortada, e até o aparelho de fax que o PSA possuía foi cedido para a Tropical Autopeças em troca de usar o telefone deles.” (Jair Resende, atual Gerente Executivo de Projetos do PSA)

“Minha mãe ligava e dizia que a gente era louco, que estava acabando com todo o dinheiro da herança do meu pai nessa loucura.” (Caetano Scannavino, irmão de Eugênio e atual vice-coordenador geral do PSA)

Através de pequenas colaborações, foi possível manter uma equipe mínima, trabalhando praticamente de forma voluntária nas atividades básicas que não podiam ser interrompidas – distribuição de cloro, vacinações e acompanhamento trimestral da saúde das crianças de 0 a 5 anos. Nessa época, a situação do PSA se assemelhava à das comunidades: abandonado, marginalizado e desprovido de qualquer tipo de apoio institucional.

“E quando as comunidades perceberam isso, formou-se um grande laço de cumplicidade entre elas e o PSA. Foi quando se criou o Conselho Intercomunitário¹³. A situação era muito delicada, pois quem iria apoiar um projeto recém falido, cheio de dívidas?” (Caetano, maio/2002)

Este momento de dificuldades financeiras coincidiu com o período preparatório da Rio 92, quando a Amazônia esteve em grande evidência internacional. Nesta época, o PSA se inseriu no movimento ambientalista, participando da fundação e coordenação do Grupo de Trabalho Amazônico (GTA14). Este contexto aproximou o PSA de uma grande diversidade de organizações nacionais e internacionais. Foi aí que a Fundação Konrad Adenauer, em conjunto com a União Européia, assinou um contrato de risco com o Projeto. A partir desta parceria, que dura até hoje, organizações como o Unicef, a OPAS (Organização Panamericana de Saúde), a OMS (Organização Mundial da Saúde), a Embaixada do Reino Unido entre outras começaram a apoiar o PSA, o que possibilitou a reestruturação do Projeto.

Começou-se então a montar projetos para captar recursos. No entanto, devido à proposta do PSA de desenvolvimento integrado, um novo desafio era lidar com o financiamento a projetos isolados, como por exemplo SAFs (sistemas agro-florestais), Mulheres, Saúde etc. Isso representava um obstáculo significativo para a garantia da sustentabilidade do Projeto bem como sua viabilidade como um todo. Como a maioria dos financiadores trabalham de forma setORIZADA, o PSA precisou se planejar de modo que se adequasse à conjuntura dos financiadores na medida do possível.

¹³ O Conselho Intercomunitário (CI) é a instância deliberativa das comunidades, formado por lideranças eleitas pelas localidades-alvo, que se reúnem regularmente para avaliações e planejamentos participativos das ações do PSA. Através dele, a população vem sendo instrumentalizada, gradativamente, para assumir a gestão de todo o processo.

¹⁴ Movimento formado por mais de 300 organizações não governamentais da Amazônia, criado para ampliar a participação da sociedade civil no Programa Piloto para Florestas Tropicais (PPG7) e na formulação das políticas públicas para a região.

Este processo de planejamento resultou no documento “Matriz Interdisciplinar” (1998), o que facilitou a apresentação do PSA perante os financiadores, pois representa a divisão setorial do PSA por projetos. Neste momento foram concebidos os diferentes núcleos e projetos que existem hoje: Saúde, Educomunicação, Mulher Cabocla, Produção Agroflorestal. Todos os projetos setoriais incorporavam questões ligadas a “Organização Comunitária” como um tema transversal¹⁵. Além disso, todos os núcleos/projetos foram concebidos de modo que tivessem interfaces entre si. Aqui é importante mencionar que embora não houvesse um documento anterior equivalente à Matriz Interdisciplinar, o trabalho sempre foi interdisciplinar. Atualmente o PSA está entrando em um novo processo de planejamento que irá resultar na atualização da matriz.

A partir de experiências anteriores, o PSA atingiu um nível de desenvolvimento organizacional bastante sofisticado, e atualmente a organização está passando por um momento institucional crítico. No entanto, o salto de qualidade esperado só poderá ocorrer satisfatoriamente através de uma interação harmoniosa com seus diversos atores sociais. Portanto, torna-se importante uma análise atualizada destas relações.

O PSA e o poder público

Principais Parceiros

- | | |
|---|--|
| ▪ Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) | ▪ Ministério da Saúde – DST / AIDS |
| ▪ Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA) | ▪ Prefeitura Municipal de Belterra (Secretarias de Saúde e Educação) |
| ▪ Ministério do Meio Ambiente (Projetos Demonstrativos na Amazônia, com PPG7) | ▪ Prefeitura Municipal de Santarém (Secretarias de Saúde e Educação) |
| ▪ Ministério de Minas e Energia (Sistemas de Energia Solar) | ▪ ProManejo / IBAMA |

Apesar de uma recente reaproximação, a relação do PSA com o poder público ainda é bastante frágil atualmente, o que pode ser explicado parcialmente por três principais fatores: (i) o corte do apoio governamental durante o governo Collor (Finsocial), (ii) as divergências políticas iniciais que levaram Eugênio e Márcia a se desligarem da prefeitura e lançar o Projeto Saúde e Alegria como uma iniciativa autônoma, e (iii) a dificuldade de se estabelecer parcerias efetivas com governos que não têm a promoção da qualidade de vida como uma prioridade.

¹⁵ O Núcleo de Organização Comunitária surgiu a partir de uma demanda do Conselho Intercomunitário. Seu objetivo é apoiar e capacitar diretamente as lideranças comunitárias, assessorar as comunidades na construção de Planos de Desenvolvimento Local, bem como assessorar comunidades e movimentos populares.

“A idéia de parceria governo-sociedade civil é recente em nosso país. Podemos ver isso através de Programas como o Gestão Pública e Cidadania, da FGV, e Prefeito Amigo da Criança, da Fundação Abrinq, criados na década de 90, tradutores de uma nova perspectiva política. O terceiro setor como um todo é muito novo no Brasil, nas décadas passadas estávamos experimentando coisas novas, agora estamos podendo consolidar algumas delas. Estamos, todos nós, aprendendo a fazer parcerias. Isso exige maturidade, flexibilidade, compromisso. Tem também a questão das prefeituras locais, que muitas vezes priorizam interesses que não os públicos. O PSA de certa forma incomoda os governos locais porque sugere, pressiona, chama para fazer junto, mostra alternativas. Acho que a prefeitura teve que aprender a “conviver” com o projeto, e esse é um exercício permanente. As relações melhoraram muito nos últimos anos com a retomada das atividades do PSA, ampliação da carteira de financiadores, aumento da visibilidade e espaço político nacional. Com o Belterra a relação é melhor – um Município pequeno, novo, com pouco recurso, com mais “vontade política”. Acho que estamos avançando cada vez mais nesta questão, apesar de que, muitas vezes, os passos não são tão rápidos quanto a gente gostaria.” (Joana Buarque de Gusmão, Centro de Informação e Pesquisa, outubro/2002)

Embora o PSA receba apoio de órgãos vinculados ao governo federal, são recentes os esforços de reaproximação entre o Projeto e as prefeituras municipais das localidades em que atua. O fato é que sem vínculos de parceria com os governos locais, dificilmente o PSA conseguirá concretizar sua missão institucional, que enfatiza a integração das ações do Projeto com as políticas públicas. Da mesma forma, a implementação das estratégias de ampliação da atuação do PSA depende fortemente de um vínculo sólido com o poder público (o PSA atua em 32 comunidades em uma região onde existem aproximadamente 800 comunidades).

É visível a diferença do impacto das ações do PSA que contam com o apoio da prefeitura e iniciativas isoladas, sendo as primeiras muito mais efetivas que as últimas. Por exemplo, o comprometimento da Secretaria de Educação de Belterra tem gerado bons resultados na introdução de metodologias de arte-educação e educação pela comunicação do PSA no sistema educacional. Já no caso de Santarém, o impacto ainda é reduzido devido à falta de apoio e comprometimento da Secretaria de Educação deste município. É também importante mencionar que as parcerias com as Secretarias de Saúde estão resultando em avanços significativos, especialmente com Belterra. Temos os Dias da Criança (campanhas de vacinação e orientações básicas sobre saúde infantil), construção dos postos de saúde, diagnóstico de saúde comunitária e capacitação de Agentes Comunitários de Saúde como exemplos.

Portanto, apesar da fragilidade destas relações, é notória a preocupação do PSA em fortalecer este vínculo com o setor público:

“Atuamos em conjunto com outras organizações e atores sociais. É fundamental termos clareza da nossa natureza específica para podermos somar esforços com outros. Nossa atuação não tem como objetivo substituir o Estado. Atuamos em **parceria** com os governos municipais, estadual e federal, de forma interativa e alterativa às políticas públicas. O que vai garantir nossa interação com as políticas públicas é a formação comunitária em cidadania e o estabelecimento de parcerias.” (Caetano, durante Seminário Interno realizado em abril/2002)

O PSA e a sociedade civil organizada

Principais Articulações

- | | |
|---|--|
| ▪ Agência de Notícias dos Direitos da Infância (ANDI) | ▪ Conselho Nacional de Populações Tradicionais (CNPT) |
| ▪ Ashoka (rede internacional de empreendedores sociais) | ▪ Conselho Nacional dos Seringueiros (CNS) |
| ▪ Associações Intercomunitárias da FLONA (ASMIPRUT – Associação dos Mini e Pequenos Produtores Rurais do Tapajós de Revolta a Piquiatuba; AITA – Associação Intercomunitária do Tapajós; APRUSANTA – Associação dos Produtores Rurais de São Jorge e Santa Clara) | ▪ FAMCOS (Federação das Associações de Moradores e Organizações Comunitárias de Santarém) – principal pauta: Agenda 21 |
| ▪ Associação Tapajoara (Resex – Reserva Extrativista Tapajós-Arapiuns) | ▪ Fórum da Produção Familiar |
| ▪ Comitê Municipal de Prevenção às DST / AIDS | ▪ Grupo de Apoio à Reserva Extrativista Tapajós-Arapiuns (RESEX) |
| ▪ Comitê de Reabilitação Baseado na Comunidade (CBR) | ▪ Grupo Gestor da Floresta Nacional do Tapajós (FLONA) |
| ▪ Conselho Intercomunitário do PSA | ▪ Grupo de Trabalho Amazônico (GTA) |
| ▪ Conselho Municipal de Assistência Social (Santarém) | ▪ Intercâmbio com projetos apoiados pela Fundação Kellogg |
| ▪ Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Santarém) – MEMBRO EFETIVO | ▪ Rádio Comunitária Muiraquitã |
| ▪ Conselhos Municipais de Saúde de Santarém e Belterra | ▪ Rede de Educação pela Comunicação (Reducom) – Instituto Ayrton Senna |
| | ▪ Rede de Energias Renováveis |
| | ▪ Rede Jovem |
| | ▪ Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Santarém e Belterra |
| | ▪ PREÁ – Tapajós (Pólo Regional de Educação Ambiental) |

Já o círculo de relacionamento do PSA com organizações da sociedade civil é bem diversificado e engajado. O PSA participa ativamente de uma série de grupos de trabalho, comitês, conselhos municipais, fóruns de discussão, além de apoiar a ação das lideranças

comunitárias através de suas associações comunitárias, intercomunitárias e do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, com quem mantém um forte vínculo, já que possui em seu quadro de funcionários dois ex-presidentes¹⁶ deste sindicato que atualmente coordenam o Núcleo de Organização Comunitária. O Conselho Intercomunitário do PSA, formado por representantes das comunidades em que atua, é também o que garante essa grande proximidade do PSA às bases, legitimando seu trabalho nas comunidades.

O PSA e seus financiadores

Principais Financiadores

| Nacionais | Internacionais |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ BNDES ▪ Instituto Ayrton Senna ▪ Ministério do Meio Ambiente ▪ Ministério de Minas e Energia (Sistemas de Energia Solar) ▪ Ministério da Saúde – DST / AIDS ▪ ProManejo / IBAMA (vide PPG7) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco Mundial ▪ Fundação Ford (EUA) ▪ Fundação Kellogg (EUA) ▪ Fundação Konrad Adenauer (Alemanha) ▪ Governo Regional do Lazio (Itália) ▪ Lateinamerika Zentrum (Alemanha) ▪ Programa Piloto de Florestas Tropicais (PPG7) ▪ Terre des Hommes (Holanda) ▪ United Nations Assistance International Service (UNAIS) – Nações Unidas ▪ Unité / Interagire (Suíça) ▪ Winrock International (EUA) |

Atualmente, o PSA conta com uma carteira relativamente diversificada de parcerias financeiras, tanto no Brasil quanto no exterior. No entanto, nem sempre é fácil administrar estas relações, uma vez que cada organização possui interesses distintos e às vezes até conflitantes. Surge aí a contradição entre desenvolvimento integrado comunitário e monitoramento fragmentado voltado apenas às solicitações dos financiadores. Por isso, é importante que o PSA fique atento para que não reduza suas ações apenas à obtenção de índices que interessam aos financiadores.

“Meu sonho seria criar um consórcio entre todos os nossos financiadores para que pudéssemos lidar com nossas atividades de modo mais global de fato. O problema é que cada organização tem suas peculiaridades que devem ser respeitadas.” (Caetano)

Isto remete a outra questão crucial, a da interpretação equivocada do termo ‘parceria’, freqüentemente utilizado de forma inadequada, muitas vezes camuflando relações desiguais de poder entre ‘financiado’ e ‘financiador’. É preciso ficar atento quanto a isso,

¹⁶ Carlos e Natanael (Negão), duas grandes figuras com quem muito aprendi durante nossos meses de convivência.

mesmo admitindo que os princípios das agências financiadoras têm mudado bastante, procurando estabelecer relações de parceria cada vez mais horizontais com as organizações de base que dependem de seu financiamento, como é o caso de alguns financiadores do PSA. Hoje, por exemplo, praticamente todos financiadores, mesmo os que financiam projetos setoriais, reconhecem a importância do desenvolvimento integrado.

É também importante ressaltar que o PSA é freqüentemente contemplado por prêmios concedidos por diversos tipos de organizações. Alguns exemplos recentes:

Prêmio Super Ecologia 2002 promovido pela Revista Super Interessante, em que o PSA foi o vencedor da Categoria Comunidades;

Grande vencedor do Encontro Nacional de Experiências Sociais Inovadoras promovido pelo Banco Mundial.

O PSA e as comunidades ribeirinhas

Comunidades em que atua

| Desde 1987 | Desde 2000 |
|-----------------------|-------------------|
| 1. Surucá | 1. Marai |
| 2. Muratuba | 2. Itapuama |
| 3. São Domingos | 3. Capixauã |
| 4. Maguari | 4. Jaguarari |
| 5. Jamaraquá | 5. Takoara |
| 6. Acaratinga | 6. Nazaré |
| 7. Piquiatuba | 7. Prainha I |
| 8. Pedreira | 8. Prainha II |
| 9. Marituba | 9. Itapaiuna |
| 10. Tauari | 10. São Jorge |
| 11. Urucureá | 11. Santa Clara |
| 12. São Francisco | 12. Nova Vida |
| 13. Cachoeira do Aruã | 13. Chibé |
| 14. Alto Aruã | 14. Pini |
| 15. Aninduba | 15. Jutuarana |
| 16. Santana do Ituqui | 16. Paraíso |

O vínculo entre o PSA e as primeiras 16 comunidades é de longa data e pode ser caracterizada como uma relação de amizade e confiança. No entanto, o PSA está passando por um processo de reformulação de suas estratégias nestas comunidades, já que muitas das atividades vêm se tornando repetitivas e desestimulantes para os comunitários. Por

exemplo, não se sabe ao certo em que medida as ferramentas de comunicação popular (jornal comunitário, rádio comunitária) têm sido encaradas como um prazer ou simplesmente uma obrigação pelos jovens envolvidos. O desafio é voltar a mobilizar as comunidades através de projetos inovadores de geração de renda e outras iniciativas que estimulem a curiosidade e a participação espontânea. No campo da geração de renda, de acordo com a coordenação do PSA, a estratégia deve ser a criação de associações comunitárias que tornem essas iniciativas auto-geridas e auto-sustentáveis.

A atuação nas 16 últimas comunidades ainda está quase que restrita a ações na área de saúde (etapa 1 da Estratégia Global Institucional), sendo que algumas já têm desenvolvido projetos na área de comunicação popular e produção agro-florestal.

Comunidades em que não atua

É enorme o interesse de comunidades vizinhas em se tornar parceiros do PSA, o que representa um interessante indicador. As solicitações são constantes, e através de uma estratégia de ampliação que está sendo negociada com uma série de parceiros, 100 novas comunidades deverão passar a ser contempladas por projetos do PSA em um futuro próximo. Esta estratégia será discutida com mais profundidade mais adiante.

O PSA e a iniciativa privada

É interessante observar que uma ONG como o Projeto Saúde e Alegria praticamente não possui parceiros provenientes do setor privado. O único vínculo que pude identificar foi o patrocínio do Guaraná Antarctica à exposição Amazônia.br, que foi coordenada pelo CEAPS/São Paulo e realizada no SESC Pompéia de 15/07 a 18/08/2002. Sabe-se também que o CEAPS/São Paulo tem se mobilizado em torno da criação de um fundo patrimonial constituído por contribuições de empresas privadas, mas até o presente momento isto ainda não é uma realidade.

O PSA e seus colaboradores

Principais Colaboradores

- | | |
|----------------|--|
| ▪ Funcionários | ▪ Consultores |
| ▪ Estagiários | ▪ Prestadores de Serviços (pedreiros, barcos fretados etc) |
| ▪ Voluntários | |

O PSA conta com aproximadamente 60 funcionários baseados em sua sede em Santarém (há também uma representação do PSA em São Paulo, o CEAPS/São Paulo). Conta também com estagiários, voluntários, consultores e prestadores de serviços diversos. A diversidade é o que caracteriza esta equipe, tanto em termos geográficos quanto em termos de escolaridade. Há os mais novos e os mais velhos, os mais recentes e os mais antigos, os técnicos de campo e os técnicos de sede, os ‘de fora’ e os locais. Tamanha diversidade representa uma faca de dois gumes para o PSA. Se por um lado projetos de desenvolvimento integrado necessitam de profissionais dos mais diversos, por outro divergências e disparidades surgem facilmente. É o velho desafio de se transformar diversidade em remédio, e não em veneno, já que a linha entre os dois é bastante tênue.

Através de meu intenso convívio com todos os segmentos de colaboradores do PSA, pude perceber comportamentos contraditórios. Ao mesmo tempo que há um alto grau de insatisfação dos funcionários em relação à política trabalhista da organização¹⁷, todos que ali estão se identificam com um mesmo ideal, e nutrem uma paixão invejável e até mesmo mística pelo trabalho que realizam.

Aproveito aqui para traçar um paralelo entre a relação do PSA com seus colaboradores e os conceitos da ‘casa e da rua’, ou ‘arroz com feijão’ de Roberto DaMatta (1984:23):

“Há uma divisão clara entre dois espaços sociais fundamentais que dividem a vida social brasileira: o mundo da casa e o mundo da rua (...). A rua é o lugar do movimento, em contraste com a calma e a tranqüilidade da casa, o lar e a morada (...). De fato, na casa ou em casa, somos membros de uma família e de um grupo fechado com fronteiras e limites bem definidos (...). A rua é equivalente à ‘dura realidade da vida’, enquanto a casa é o local de descanso, onde não se trabalha.”

No caso da maioria dos funcionários do PSA (principalmente os mais atuantes no campo), esta divisão não se aplica, uma vez que freqüentemente ‘casa’ e ‘rua’ se confundem durante as viagens às comunidades, que geralmente envolvem finais de semana e um intenso envolvimento emocional com as comunidades. Esta situação acaba por afetar a vida pessoal e familiar dos colaboradores de forma significativa, gerando uma série de conflitos e insatisfações. Diante desta rotina de trabalho relativamente ‘mesclada’ e imprevisível, a realidade dos funcionários do PSA se aproxima mais ao ‘feijão-com-arroz’ de DaMatta (1984:56):

¹⁷ Os funcionários ainda não possuem plano de saúde, há grandes diferenças entre os salários dos próprios coordenadores, o esquema de folgas parece não refletir as horas trabalhadas em campo, há falta de segurança no trabalho de campo, o setor administrativo é burocratizado e centralizado etc.

“É comido como se come um cozido: misturando-se as duas porções num só prato, e assim formando uma massa indiferenciada que assume as propriedades gustativas dos dois elementos. De tal modo que o feijão que é preto, deixa de ser preto, e o arroz, que é branco, deixa também de ser branco. A síntese é uma papa ou pirão que reúne definitivamente arroz e feijão, construindo algo como um ser intermediário, desses que a sociedade brasileira tanto admira e valoriza positivamente. Comer arroz-com-feijão, então, é misturar o preto e o branco, a cama e a mesa, a casa e a rua...”

O PSA e a mídia

Principais Veículos

| <i>Nacionais</i> | Internacionais |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rádio Rural ▪ Revista Super Interessante ▪ Revista Problemas Brasileiros ▪ Agência de Notícias dos Direitos da Infância (ANDI) ▪ TV Tapajós (emissora local da Rede Globo) ▪ Programa “Globo Ecologia” / TV Globo ▪ Programa “Gente que Faz” / TV Globo ▪ Programa “Brava Gente Brasileira” / Canal Futura | <ul style="list-style-type: none"> ▪ TV Suíça ▪ Channel 4 (Inglaterra) |

Atualmente, o PSA atrai a atenção de vários veículos de comunicação pelos prêmios que recebe e pela própria natureza de sua atuação, que envolve elementos de comunicação popular. O Projeto não possui uma Assessoria de Imprensa, mas mesmo assim recebe telefonemas, e-mails e correspondências quase que diariamente de jornais, revistas, programas de televisão entre outros. Ao visitar o Projeto, procura-se incluir os jornalistas visitantes em alguma viagem padrão do PSA para que eles vejam de perto o trabalho com as comunidades, com seus erros e acertos, com direito a tempestades, assistência a pessoas picadas por cobra, banhos de rio, noites em rede e assim por diante. No entanto, em alguns casos o PSA nunca chega a receber o resultado final das reportagens realizadas, principalmente no caso de veículos internacionais.

O PSA e o meio acadêmico

Principais Vínculos

- | | |
|---|--|
| ▪ Faculdades Integradas Tapajós (FIT) | ▪ Programa Gestão Pública e Cidadania (EAESP/FGV) |
| ▪ School for International Training / College Semester Abroad / Brazil-Amazon Ecology and Natural Resource Management | ▪ Universidade de São Paulo (residentes de Infectologia) |
| ▪ Mestrandos e Doutorandos diversos | ▪ Universidade Federal do Pará (UFPA) |

O contato entre o PSA e instituições acadêmicas é constante e sob diversas formas, embora a atenção dada a este tipo de relação não esteja à altura de sua potencial contribuição. Através de uma parceria com a FIT, o PSA conta com estagiários do curso de contabilidade no setor administrativo da sede e com voluntários do curso de enfermagem nas campanhas de vacinação nas comunidades. Recebe também esporadicamente estudantes e pesquisadores de diversas faculdades do Brasil e exterior para ilustrar suas pesquisas, teses de mestrado e doutorado.

Através de um convênio informal com um programa da USP em Santarém na área de Infectologia, o PSA conta eventualmente com a presença de residentes em suas viagens às comunidades. Com a recente parceria com a organização Terre des Hommes principalmente na área de saúde, a formalização deste convênio está em andamento. Parcerias mais estruturadas neste sentido tendem a se fortalecer com a atuação renovada do Centro de Informação e Pesquisa do PSA.

É importante ressaltar que há uma infinidade de outros atores sociais que não puderam ser contemplados aqui devido ao foco desta análise, e nem todos que foram contemplados foram analisados com a profundidade que merecem devido a limitações de espaço e tempo. A relação do PSA com a Igreja, por exemplo, é inexpressiva, quando poderiam ser importantes aliados, já que a religiosidade nas comunidades é marcante. Exemplo disso foi observado durante uma viagem em que levamos com a equipe duas freiras de um projeto social no Maranhão, como parte do intercâmbio entre projetos apoiados pela Fundação Kellogg. O impacto da presença das irmãs na comunidade foi muito positivo, inclusive facilitando a mobilização da comunidade e a condução das atividades propostas.

O envolvimento do PSA na política partidária também é meramente informal, o que pode ser encarado como um fator positivo, já que um vínculo desta natureza poderia afetar a autonomia e a legitimidade da atuação do Projeto. No entanto, não se pode negar que o

PSA possui um projeto político ‘não partidário’ bastante claro, muitas vezes conflitante com o projeto político do governo local.

“Eu acho que há divergências políticas sim, e é natural que haja, assim como há convergências. Somos instituições diferentes, de naturezas distintas, com projetos políticos também diferentes. Mas faz parte desses projetos o trabalho em parceria. Apesar das diferenças acho que existe um desejo sincero de trabalhar em parceria, suficiente para manter uma boa relação com os governos locais. Mas é importante dizer também que faz parte do nosso trabalho, nas ocasiões em que se fizer necessário cobrar, pressionar os governos, o que pode deixar a relação nem sempre tão tranqüila assim. Afinal de contas, vivemos numa democracia!” (Joana Buarque de Gusmão, Centro de Informação e Pesquisa, outubro/2002)

A título de curiosidade, em uma pesquisa informal realizada dentro do PSA, o posicionamento político dos funcionários é bastante diversificado (PT, PSDB, Partido Verde, e aqueles que não são ‘nada’), sendo que há uma forte identificação com o Partido dos Trabalhadores (aproximadamente 75%).

Com esta análise dos atores sociais em mente, prosseguiremos nossas reflexões, que irão focar a estratégia de ampliação da atuação do PSA. O que está sendo pensado neste sentido? Como alavancar o impacto de suas atividades da forma mais coerente e eficiente possível, chegando ao nível das políticas públicas? Em seguida, verificaremos se esta estratégia de ampliação está sendo encaminhada de modo que a interdisciplinariedade, marca registrada do trabalho do PSA, não se perca. Ou seja, se ampliando o alcance de sua atuação o PSA estará conciliando a diversificação de sua atuação com a integração coerente entre as diversas áreas, mantendo-se fiel à sua proposta de promover o desenvolvimento comunitário sustentável e integrado.

3 - Hora do salto: como fazer?

“Ao fazermos perguntas, a tendência é que surjam novas perguntas. Estamos assustados com nossa coragem? Isso é bom sinal. Parece que estamos desorientados, mas na verdade existem vários ‘nortes’. Neste momento de transição, é preciso que o elenco do PSA esteja muito coeso para enfrentar os desafios que a realidade nos apresenta.” (Magnólio, durante Seminário Interno de Coordenação, maio/2002)

Ampliar o alcance, alavancar o impacto, ou simplesmente crescer representa um grande desafio para toda organização, especialmente aquelas que lidam com desenvolvimento social. Este momento chegou para o Projeto Saúde e Alegria, e o objetivo desta seção é refletir sobre as oportunidades e desafios das opções que estão sendo consideradas. A

grande questão é: “Como alavancar o impacto de suas atividades da forma mais coerente e eficiente possível?”¹⁸

De acordo com a coordenação do PSA, a missão institucional – que nunca foi alterada – é o que norteia todo trabalho desenvolvido pela organização, é o que dá bases para sua ação, é seu DNA. Estar na Amazônia, Moçambique ou Índia é uma questão circunstancial. O Projeto tem um caráter assumidamente demonstrativo, sendo que as comunidades de atuação são um laboratório de práticas de desenvolvimento comunitário. A reedição das tecnologias comunitárias criadas é uma diretriz estratégica, que visa permitir que o trabalho do PSA irradie para outras organizações, municípios, estados e até mesmo para diferentes países.

Público ou privado?

No entanto, um dos aspectos da missão institucional que gera dúvidas é justamente a relação entre as ações do PSA e as políticas públicas. O PSA pretende estar onde o Estado não está? Ou irá criar mecanismos que estimulem o Estado a atuar onde ainda não chegou? Há quem diga que as ações do PSA na área de Saúde ainda estão fortemente voltadas para a assistência social, relativamente desarticuladas do sistema público. Mas de acordo com a coordenação do PSA, o seu papel é servir como laboratório de novos modelos de desenvolvimento comunitário para que possam ser adotados em maior escala por governos locais, estaduais e quem sabe até nacionais. Portanto, o PSA afirma não pretender substituir o Estado, embora esta discussão ainda não esteja totalmente esclarecida entre toda a equipe do PSA:

“Toda ONG, em determinados momentos, atua como substituta do Estado, porém com o objetivo de experimentar modelos.” (Caetano)

“As ONGs também fazem parte do processo de política pública. Já que nós vivemos em um país em desenvolvimento, em uma área mais em desenvolvimento ainda, nós vamos sim atuar em áreas que são de responsabilidade do Estado, como higiene e saneamento, o que é absolutamente normal.” (Jair)

“Dentro do conceito de Estado – que é uma discussão inesgotável – onde estamos situados? Dentro deste contexto, qual o espaço que o PSA se dispõe a ocupar? Isto é o que deve ser esclarecido, e não conceitos ideológicos que são uma discussão permanente.” (Tiberio)

¹⁸ Esta análise foi baseada principalmente nas discussões do I Seminário Interno de Coordenação do PSA que foi realizado de 30/05 a 01/06/2002 na Comunidade de Jamaraquá, Rio Tapajós.

Exemplo: A Prefeitura Municipal de Santarém está tentando se apropriar da estrutura criada com o auxílio do PSA para a gestão da produção de cestarias em palha de tucumã pelo Grupo de Mulheres de Urucureá. Isto pode ter uma conotação negativa sob ponto de vista da apropriação da idéia que não partiu da prefeitura, mas positiva sob o ponto de vista da influência sobre as políticas públicas.

Criando modelos

Como foi mencionado acima, a proposta política do PSA está refletida em sua missão institucional. Quanto à sua proposta estratégica, ela é justificada por sua *Estratégia Global Institucional*, que é dividida nas seguintes etapas que já foram apresentadas ao final da seção introdutória deste estudo:

- 1- Diagnóstico participativo, mobilização comunitária, prioridades de curto prazo (priorizando atividades de saúde)
- 2- Prioridades de médio e curto prazo
- 3- Desenvolvimento integrado e capacitação para gestão comunitária
- 4- Sustentabilidade e integração às políticas públicas
- 5- Reflexão global da experiência e replicação da proposta

Quanto à estratégia de expansão das ações do PSA, mais importante do que captar uma quantia imensa de recursos ou contratar milhares de novos funcionários é estruturar ações demonstrativas, sustentáveis e replicáveis.

“Se eu injetar US\$ 1 milhão na comunidade de Jamará, eu provavelmente irei melhorar as condições da comunidade, mas não estarei criando nenhum modelo demonstrativo que possa ser replicado.”
(Caetano)

A idéia é que as comunidades que originalmente eram o público-alvo do PSA se tornem seus parceiros, co-autores de um processo participativo de construção coletiva de modelos de desenvolvimento integrado e sustentável. Dentro desta discussão, há uma certa preocupação quanto aos indicadores de medição do potencial da tão falada ‘replicabilidade’. O fato é que não existem realmente resultados medidos e comprovados. Daí a urgência de se documentar toda a experiência do PSA, pois só assim será possível se medir a replicabilidade e o verdadeiro impacto das ações do PSA.

Estratégia de ampliação

Hoje o PSA atua em 32 comunidades distribuídas ao longo dos rios Tapajós, Amazonas e Arapiuns:

- 16 comunidades de forma interdisciplinar (desde 1987)
- 16 ainda na área de saúde (desde 2000)

Está prevista a ampliação das ações do PSA a partir de um outro modelo de atuação que privilegiará, pelo menos inicialmente, ações de educação e prevenção em saúde e implantação de infra-estruturas comunitárias para mais 100 comunidades, totalizando 132 comunidades. Há uma força-tarefa do PSA que vem discutindo a estratégia de implementação deste plano de ampliação. A execução deste plano deve ocorrer em 5 anos, através da inclusão de pequenos grupos de comunidades (aproximadamente 7 por grupo) trimestralmente.

O plano de execução desta ação contará com a participação de diversos atores sociais, tais como movimentos populares que representam as comunidades (ex: Associação Tapajoara – RESEX), governo local, Conselho Nacional de Populações Tradicionais (CNPT/IBAMA), FLONA, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Santarém e Belterra, Organizações Comunitárias e Intercomunitárias entre outros. O PSA está ciente de que a implementação só será possível se negociada com o maior número possível de atores sociais. Só então estará formado um ‘elenco’ capaz de executar este plano de ação.

Este Projeto tende a estimular o poder público a realizar ações que o PSA tem feito, o que pode resultar no objetivo maior que é influenciar políticas públicas. Os Agentes Comunitários de Saúde (ACS) serão os principais agentes multiplicadores (junto com os agentes ambientais do CNPT), já que o PSA nem pretende imaginar que vai conseguir estar presente nas comunidades mensalmente. Os principais parceiros desta iniciativa são o ProManejo / IBAMA e a organização Terre des Hommes em ações de educação e prevenção em saúde e na construção de um Barco-Hospital, sendo que o BNDES deve entrar com financiamento na área de higiene e infra-estrutura em saneamento.

No entanto, há uma preocupação quanto à capacidade gerencial do PSA em expandir sua atuação, e a proposta enfrenta resistência dos próprios coordenadores. Alguns acreditam, por exemplo, que antes de pensar em expandir atividades, é importante aperfeiçoar as atividades já existentes, já que os projetos do PSA apresentam grandes lacunas em muitas das comunidades mais antigas. Outros não vêem possibilidade de ampliação das ações do

PSA dentro do modelo que está sendo trabalhado hoje dentro das comunidades. “Vamos até uma comunidade, e só voltamos lá depois de 3 ou 4 meses” (‘Negão’, Núcleo de Organização Comunitária). Ou como disse ‘Polaco’, importante liderança comunitária da Comunidade de Acaratinga:

“A gente tem que tomar cuidado para não abrir demais as pernas e depois não ter como fechar.” (sobre a expansão da atuação do PSA para mais comunidades)

O conceito de comunidade com que se trabalha hoje é o de comunidade primária, que envolve relações afetivas, familiares e o contato direto com os comunitários. Já uma mudança de paradigma rumo ao conceito de comunidade secundária implicaria um trabalho indireto com as comunidades através de suas organizações comunitárias. Por exemplo, ao trabalhar com a Tapajoara (Associação Intercomunitária da RESEX), o PSA estará automaticamente trabalhando com as comunidades, só que em outro patamar. Surge aí uma questão alarmante: *Irá então o PSA mudar sua natureza, transformando-se em uma organização intermediária e não mais de base?*

O número de 132 comunidades assusta à primeira vista, pois é difícil imaginar um trabalho tão personalizado e até mesmo artesanal ser realizado ‘no atacado’, ou de forma macro de acordo com a idéia de comunidades secundárias, e realizar um trabalho de gestão comunitária de boa qualidade. Será possível essa proximidade com tantas novas comunidades?

Na área de saúde, que envolve ações mais específicas como infra-estrutura de saneamento, é relativamente simples pensar em expansão. Mas o grande desafio encontra-se quando se pensa em ações integradas, já que estamos diante de muitas realidades diferentes. Temos a realidade da FLONA, que é bem diferente da realidade da RESEX, isto sem falar nos diferentes interesses, identidades culturais e intervenções de outras organizações nas mesmas comunidades. É preciso um trabalho muito específico junto aos diferentes atores sociais na negociação desta expansão para 132 comunidades. Neste sentido, é importante que se discuta a expansão da ação do PSA juntamente com as próprias comunidades, para que esta decisão seja fruto de um processo democrático e participativo.

Replicação ou reedição?

Quando se fala em multiplicação ou replicação de uma idéia ou prática, tem-se a preocupação de se fazer as coisas exatamente como elas foram feitas inicialmente, como se

fossem fórmulas para o sucesso ou receitas testadas e aprovadas. No entanto, como sempre dizia Paulo Freire, replicar significa reinventar, ou seja, inventar de forma diferente. No caso do PSA, essa reinvenção vem sendo chamada de **reedição**¹⁹ – que significa iniciar o trabalho numa comunidade de uma forma diferente, levando em consideração a experiência já adquirida ao longo dos últimos anos. Nesta linha, Caetano acredita que hoje o PSA já possui uma bagagem significativa que permite que o trabalho de campo se dê a partir de novas premissas / novos paradigmas. No caso desta proposta de expansão, a idéia é que se inicie já de forma integrada com o poder público e outros potenciais parceiros (Universidades, por exemplo).

Voltamos aqui à dúvida sobre a mudança da natureza das atividades do PSA, correndo o risco de se tornar meramente provedor de serviços públicos. Neste caso, a ação do PSA não ficaria simplista demais? Como fica o grande diferencial do PSA que é o espírito lúdico, o relacionamento próximo e humano com as comunidades? Não pode ser muito perigoso tratar as comunidades como blocos homogêneos, que é o que pode acontecer com a adoção do conceito de comunidade secundária?

*“O conceito ultrapassou a prática do PSA nas comunidades. O trabalho sempre foi com a comunidade primária, e a proposta dá entender que o PSA passará a trabalhar com a comunidade secundária. Se essa for a idéia, é uma necessidade refletir sobre o novo papel que o PSA pretende assumir junto às comunidades. O ‘grosso’ do trabalho do PSA sempre foi com a comunidade primária. Este papel está sendo redefinido?”
(Valcléia, Núcleo Mulher Cabocla)*

Assistencialismo: vilão ou mocinho?

O termo ‘assistencialismo’ é geralmente utilizado de forma pejorativa, remetendo a paternalismo. Segundo Jair e Caetano, não há nada de negativo em o PSA prestar assistência, pois uma vez que o PSA atua de forma integrada, questões emergenciais/imediatas também precisam ser abordadas. A assistência é uma opção estratégica circunstancial. Existem componentes assistencialistas que têm que ser contemplados, já que o PSA trabalha com situações emergenciais.

Caetano enfatizou que no contexto do PSA, assistencialismo e paternalismo são coisas diferentes.

¹⁹ Reedição é um conceito de Bernardo Toro exposto no livro Mobilização Social, equivalente ao conceito de ‘reinvenção’ de Paulo Freire.

“Não podemos nunca perder o brilho dos olhos das pessoas das comunidades com quem trabalhamos. Senão estaremos sendo contraditórios com nossa razão de existir.” Não podemos perder o romantismo, a compaixão, a chance de aprender com as pessoas destas comunidades só porque isto é assistencialismo ou não.” (Caetano)

É claro que não basta se restringir à ação assistencial, que por sua natureza não é sustentável. Ao se trabalhar com componentes de assistencialismo, é preciso que se tenha um objetivo maior, que leve a ações sustentáveis. É preciso fazer mais, mas ao mesmo tempo sem desmerecer o que já está sendo feito. No entanto, este é um vasto assunto que mereceria uma discussão mais aprofundada. Há grandes debates acerca dos conceitos de assistência e assistencialismo, muitas vezes incompreendidos, e há inclusive quem argumente que não há compatibilidade alguma entre sustentabilidade e assistencialismo. Segue a visão do Prof. Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, sobre o assunto:

“Não sou contra o assistencialismo, muito pelo contrário, porque temos que apoiar as pessoas que estão com problemas. Mas apoiar uma pessoa com problemas não significa mantê-la nessa posição pelo resto da vida. Dizer simplesmente que essa é uma posição temporária não basta, a sociedade deve se organizar para encorajá-las a sair dessa situação. O que vemos, na realidade, é diferente do que prometemos. As leis de assistência social de muitos países foram feitas como se a intenção fosse colocar seres humanos dentro de uma garrafa e apertar bem a tampa.”

Comentários

Na verdade, o projeto de ampliação já vem sendo negociado com os diversos atores envolvidos, e está em vias de ser iniciado. Ou seja, o crescimento irá acontecer inevitavelmente, e o mais importante é esclarecer e gerar uma linguagem comum sobre a melhor maneira de se lidar com este momento de ‘revolução organizacional’ de forma consciente e coerente. É admirável a maneira como o PSA vem encarando esta nova fase do ciclo de vida da organização, já que muito mais cômodo seria continuar a fazer o que sempre fizeram, tornando-se uma ilha de excelência, com impacto reduzido a uma pequena amostra de comunidades dentro de um universo infinito de desafios sociais, econômicos, ambientais em que se encontra.

Em uma era em que a ‘luta de classes’²⁰ marxista defendida por Freire em sua principal obra, “Pedagogia do Oprimido” (1970), cada vez mais cai em desuso, um novo espaço se abre para a crescente harmonia entre as classes e setores da economia. Nesse contexto, cada esfera (público, privado e sociedade civil) deve assumir seu próprio papel sem

²⁰ Em que o Estado representa o ‘opressor’ e o povo, os ‘oprimidos’, em um contexto de ditadura militar.

substituir os papéis das outras esferas. É para este novo paradigma, para essa ‘era das parcerias’, que o PSA tende a se transportar. Ninguém deve substituir ninguém, pois cada um tem um papel diferente e igualmente importante.

Para que o impacto das atividades do PSA se torne cada vez mais abrangente e significativo, é preciso que se façam opções, já que nunca será possível atuar em todas as áreas ao mesmo tempo. Todas elas apresentam aspectos positivos e negativos, e julgamentos de valor sempre existirão. Por exemplo, é preciso que se defina o papel do PSA dentro do contexto político em que se insere, para que os caminhos escolhidos (por exemplo prestação de serviços através do poder público) não percam de vista a essência ideológica do PSA, que é o da luta pelos interesses e necessidades das comunidades.

Finalmente, é importante que se faça uma reflexão sobre as diferentes abordagens possíveis para que o PSA alavanque sua proposta de ação através de sua influência sobre as políticas públicas. Há a influência direta, que se dá através de negociações entre o PSA e os governos local, estadual e federal. No entanto, esta forma de atuação põe em risco a legitimidade das propostas, uma vez que facilmente se distancia dos verdadeiros anseios, interesses e necessidades das comunidades. Por outro lado, esta forma de negociação pode gerar resultados mais imediatos e concretos. Outra forma de influência sobre as políticas públicas pode se dar indiretamente através da formação de cidadãos conscientes e críticos sobre a realidade em que vivem. Neste caso, os resultados podem aparecer através do voto nas eleições e movimentos populares. Os resultados podem se dar de forma mais lenta, porém mais de baixo para cima, já que a iniciativa parte da própria população.

4 - Diversificar sim, desintegrar não

*“Uma colcha de retalhos não é simplesmente juntar um monte de pano velho, mas sim achar beleza nas combinações das cores e panos.”
(Magnólio)*

A principal característica do Projeto Saúde e Alegria é a promoção do Desenvolvimento Comunitário Integrado e Sustentável nas comunidades em que atua. Isso explica a grande diversidade humana e de projetos presente na organização. Se por um lado essa abordagem trata as questões das comunidades de forma integral ou interdisciplinar, ao invés de atuar apenas em setores específicos como saúde ou educação, são frequentes as situações em que o trabalho do Saúde e Alegria apresenta características extremamente técnicas e departamentalizadas. Diante do contexto de crescimento em que o PSA se

encontra, torna-se imprescindível uma reflexão que zele por uma interdisciplinariedade de qualidade e de fato, evitando que ela se torne apenas um discurso atraente.

Como já foi mencionado anteriormente, existe uma contradição entre desenvolvimento integrado comunitário e o sistema de monitoramento fragmentado voltado apenas aos financiadores. O essencial é monitorar o desenvolvimento dos Programas de forma integrada, e não apenas fragmentos deles a fim de atender às solicitações dos financiadores. Caso contrário, fica muito difícil adquirir uma visão global e integrada das ações do PSA, o que acaba indo contra sua própria razão de ser. Qual é o foco principal, o financiador ou os programas de forma integrada? O ponto de vista do financiador é (ou pelo menos deveria ser) saber se o seu dinheiro está sendo bem empregado de forma global, e não de forma fragmentada em projetos específicos e desvinculados de um contexto de desenvolvimento integrado. No entanto, a prática é menos romântica, e periodicamente o PSA se depara com um quebra-cabeças que são as solicitações de relatórios dos mais diversos e específicos pelos financiadores.

A fim de amenizar esta demanda administrativa excessiva e voltar-se um pouco mais para os verdadeiros objetivos de seus programas, o PSA está reformulando seus modelos de relatórios de acordo com os resultados que visa obter sob a ótica do desenvolvimento integrado. Tal medida poderá evitar fatos que vêm acontecendo com uma certa frequência, como por exemplo equipes que voltam à sede desmotivadas, alegando que a comunidade ‘não estava mobilizada’. Na verdade, a equipe voltou sem ter cumprido as metas que tinham sido pré-estabelecidas pelos financiadores, não se importando com os reais fatores que levaram à tal desmobilização:

“Como você vai falar com as pessoas sobre saúde se elas estão passando fome? As famílias estavam todas no roçado cortando o milho, e isso fica invisível para o Saúde e Alegria, que só está interessado em cumprir metas e fica esperando as pessoas virem às reuniões (...) Eles só tomaram aquele caldo verde que o pessoal da Saúde fez porque estavam com fome, e fome dói demais (...) A comunidade de Pedreira está com raiva do Saúde e Alegria.” (Ari, técnico do Núcleo de Produção Agroflorestal, atual Núcleo de Alternativas Econômicas Sustentáveis, sobre a atuação do núcleo de Saúde na Comunidade de Pedreira)

Multidisciplinaridade versus Interdisciplinaridade

Tal fato demonstra que a vida comunitária não pode ser compreendida através de indicadores isolados de saúde, educação ou seja lá o que for. Apenas se trabalhando com

as comunidades abrangendo seus mais diversos aspectos é que o PSA ou qualquer outra organização atingirá algum resultado sustentável. Por isso, a carteira de projetos do PSA surpreende aqueles que o conhecem pela primeira vez, já que atua em diversas áreas tais como saúde, educação, geração de renda, relações de gênero, comunicação popular, organização comunitária, produção agroflorestal etc. Surge aí a questão crucial: *como garantir a qualidade do trabalho atuando em tantas frentes?*

Mais do que isso, o grande desafio é manter a qualidade do trabalho em diversas áreas, e de forma integrada. O trabalho multidisciplinar (várias disciplinas) é complexo, mas mais complexo ainda é o trabalho interdisciplinar, já que envolve a interdependência e inter-relação entre essas várias disciplinas. Essa é uma discussão muito atual dentro de todos os núcleos do PSA, e também o destaque da pauta das reuniões de avaliação realizadas após cada viagem a campo. A conclusão a que sempre se chega durante tais discussões é que o trabalho está se tornando muito segmentado dentro e fora das comunidades. Falta comunicação, integração e interesse entre os diferentes núcleos. É comum observar núcleos diferentes do PSA competindo pelo mesmo público-alvo na realização de suas atividades nas comunidades. E todos saem perdendo.

Por outro lado, há também casos em que a interdisciplinariedade acontece de fato, gerando resultados extremamente positivos, como aconteceu durante a viagem de uma equipe da qual tive a oportunidade de fazer parte à Comunidade de Muratuba. Éramos uma equipe pequena de apenas 6 pessoas, cada um de nós com objetivos diversos: discussão sobre o plano de utilização da comunidade, atendimento médico, realização de oficinas de saúde, realização de oficinas de indústria caseira (sabão, detergente etc) e apresentação do projeto de micro-crédito (Jovem Empreendedor). Nos 3 dias que passamos na comunidade, trabalhamos de forma totalmente integrada, o que possibilitou a participação dos comunitários e de nossa equipe em todas as atividades, já que tínhamos construído um cronograma de atividades de forma coletiva durante a primeira reunião comunitária. Sem nos preocuparmos apenas com o cumprimento de metas, atingimos resultados bastante satisfatórios, como pôde ser constatado a partir da opinião dos próprios comunitários na reunião final de avaliação.

Já em outras viagens de que participei a experiência foi bem diferente, como por exemplo uma visita interdisciplinar à Comunidade de Piquiatuba. Várias atividades aconteciam simultaneamente, impedindo que as pessoas pudessem desfrutar ao máximo das orientações que estavam sendo dadas através das oficinas. Enquanto ocorria uma

importante oficina com o Grupo de Produtores Rurais sobre Sistemas Agroflorestais, estava sendo realizada uma reunião de apresentação do projeto de micro-crédito, que era de grande interesse dos próprios produtores rurais. E o mais incrível é que só nos damos conta destes desacertos após o término das atividades.

“O trabalho do Saúde e Alegria ficou muito sério. Por exemplo, a gente não pode mais passar uma tarde inteira simplesmente brincando com as crianças na praia ou no igarapé como antigamente, porque isso não faz parte das metas do projeto.” (Romildo, um dos funcionários mais antigos do PSA)

Uma preocupação coletiva

Apesar desta aparente segmentação do projeto através de seus núcleos específicos, é importante também ressaltar que o conhecimento que cada núcleo tem a respeito do trabalho realizado pelos outros núcleos não é tão precário quanto parece. Isto foi comprovado durante o Seminário Interno realizado em abril de 2002 com a presença de toda a equipe do PSA.

O dia raiou com uma novidade: uma visita inesperada dos financiadores do PSA. O motivo alegado era conhecer melhor o foco de trabalho de cada núcleo e suas principais ações atuais. Como toda a equipe estava no seminário, a decisão foi integrar as duas atividades e preparar, em conjunto, a apresentação para os financiadores. A equipe foi dividida em grupos para apresentação: os grupos não poderiam ter nenhuma pessoa do núcleo que seria apresentado.

Essa foi a brincadeira criada para animar a atividade de socialização dos trabalhos dos núcleos. Reunidos numa plenária, os “falsos coordenadores” da saúde, organização comunitária, produção agroflorestal, mulher cabocla e educação apresentaram seus objetivos e ações de forma divertida e mostraram que conhecem bem o que seus colegas estão fazendo. Os financiadores (representados pelos reais coordenadores) fizeram questões sobre as apresentações. (Registro do Seminário Interno, abril/2002)

Através de uma atividade semelhante, porém mais verossímil, cada coordenador de núcleo expôs os estrangulamentos bem como encaminhamentos propostos referentes às suas áreas de atuação. É interessante observar que muitas das reflexões levantaram questões relacionadas com a interdisciplinariedade como um desafio real e urgente de ser abordado. Segue, então, um breve relato comentado deste levantamento feito durante o Seminário Interno de Coordenação, realizado em maio/2002.

Mulher Cabocla

De acordo com Valcléia Lima, coordenadora do Núcleo Mulher Cabocla, é necessário se retrabalhar conceitualmente a questão de gênero dentro do PSA. O tema não está suficientemente esclarecido mesmo entre a equipe do PSA, e tem sido tratado de forma isolada, e não como um tema transversal e interdisciplinar, que é como devem ser tratadas as questões de gênero. O trabalho junto aos grupos de mulheres tem o potencial de desencadear ações que envolvam os demais públicos-alvos das comunidades através do trabalho dos demais núcleos do PSA, e isso não tem sido explorado de forma adequada.

Para que o Mulher Cabocla passe a cumprir seu verdadeiro papel, o núcleo deve atuar juntamente com o Núcleo de Organização Comunitária, para assim fortalecê-lo e estar inserido não só em questões ‘femininas’, mas também em questões referentes a gestão comunitária como um todo. Deve haver também uma integração do Mulher Cabocla com o núcleo de Saúde.

Produção Agroflorestal e Meio Ambiente

Da mesma maneira, este é um núcleo que sempre esteve restrito a projetos de extensão agrícola, raramente contemplando questões de meio ambiente, que na realidade não deveriam estar sob a responsabilidade de apenas um núcleo, mas sim deve estar presente em todo o trabalho do PSA como mais um tema transversal. A fim de que a interdisciplinaridade deste núcleo se concretize, ele passou a se chamar Núcleo de Alternativas Econômicas Sustentáveis, e ganhou um foco maior em projetos de geração de renda que envolvem outros setores e menos em projetos de extensão agrícola.

Educomunicação

Sendo a Educação o fio condutor de todo o trabalho do PSA, este é um núcleo extrinsecamente interdisciplinar, embora sua interface com os demais núcleos não esteja ocorrendo como se desejaria. Um grande estrangulamento do setor são as próprias demandas por parte dos demais núcleos, uma vez que os projetos com interface intersetorial não têm sido abordadas de maneira adequada. A forma de trabalho atual está mais próxima do “trabalhar para” do que do “trabalhar com”. Questões interinstitucionais como o trabalho conjunto com as escolas também precisam ser trabalhadas, e os coordenadores da Educomunicação observaram que as reuniões de coordenação têm tido

um caráter informativo e de ‘apagar incêndio’, quando deveria cumprir um papel mais amplo, interdisciplinar e estratégico.

Saúde

O núcleo de saúde tem passado por um período de grande instabilidade, desequilíbrio e isolamento principalmente devido à rotatividade de colaboradores e à falta de um foco estratégico do setor. O núcleo de saúde tem também sentido uma falta de espaço para discutir questões mais estratégicas sobre seus projetos e atividades, como por exemplo questões ligadas a monitoramento e avaliação. É importante ressaltar que parte do desafio da estrutura gerencial do setor pode ser explicado pela falha interação do setor com as demais atividades do PSA, talvez decorrente da natureza específica de suas atividades. Normalmente o tipo de interação que se vê é o auxílio da equipe do PSA nas viagens de campanha de vacinação (Dia da Criança). Observa-se também um retrocesso quanto à participação do Núcleo Mulher Cabocla nas atividades relacionadas a saúde reprodutiva ou mesmo nas discussões sobre a criação da Associação de Parteiras das comunidades.

Centro de Comunicação, Informação e Pesquisa

Através da reestruturação deste centro, o PSA tem se desenvolvido significativamente em termos de modelos de monitoramento e avaliação de suas ações através da criação de ferramentas de medição de indicadores. A idéia é que os resultados sejam acompanhados regularmente e armazenados em um sistema de informação informatizado que está sendo desenvolvido. A sistematização do conhecimento acumulado dará bases para a **reedição** da experiência do PSA para outras organizações e contextos.

É muito interessante observar que através deste centro e de seu ousado projeto, o cuidado com a interdisciplinaridade é um pré-requisito, começando pela interface direta que deve estabelecer com o segmento de comunicação da Educomunicação na produção e sistematização de conhecimentos.

Organização Comunitária

Na teoria, este núcleo é um tema transversal em si, já que trata do aspecto mais interdisciplinar das comunidades: organização e gestão comunitária. Mas na prática, o núcleo se limita às ações de Carlos e Natanael, coordenadores do núcleo. Embora a

importância deste setor seja reconhecida por toda a equipe, ainda não ficou muito claro como acontecerá o apoio da Organização Comunitária às questões de campo junto a todas as instâncias do PSA. De todo modo, a expectativa é que a Organização Comunitária tome novas formas e ganhe um significado renovado de articulação, descentralização e interdisciplinaridade.

O núcleo de Organização Comunitária, a meu ver, tem um papel central dentro do PSA, uma vez que sua existência depende de interfaces com o maior número de atores sociais possível: assessoria ao Conselho Intercomunitário, representação do PSA junto a outras organizações através da participação em fóruns de debate, comitês e grupos de trabalho, formação de lideranças comunitárias, o que garante a proximidade humana do PSA com as comunidades, a condução do Plano de Utilização das comunidades através de metodologias participativas e em conjunto com a Educomunicação e Alternativas Econômicas Sustentáveis entre outros. Enfim, a Organização Comunitária é a representação máxima das comunidades dentro do PSA.

Voltamos então à questão inicial: como crescer sem que a interdisciplinaridade se perca? Como pôde ser observado, apesar de as atividades do PSA serem extremamente diversificadas, todas se relacionam entre si. Isso que dizer que não adianta realizar ações voltadas à saúde reprodutiva sem se abordar questões de gênero, ou oficinas de educação sem discutir questões de saúde e assim por diante. É dentro deste espírito que o PSA deve crescer, e um cuidado muito especial deve ser tomado à medida que o PSA delega sua ação para outras organizações / atores sociais ou passa a atuar indiretamente através de políticas públicas.

Internamente, a questão da interdisciplinaridade precisa ser encaminhada, e algumas sugestões práticas neste sentido já foram colocadas por membros da coordenação do PSA: a) criação de um informativo interno; b) formação de equipes interdisciplinares sempre que possível; c) maior aproximação dos coordenadores ao campo (a maioria deles passa a maior parte de seu tempo na sede, participando de poucas viagens) entre outras medidas que possam garantir um trabalho genuinamente diversificado, porém integrado. A partir de então, esta interdisciplinaridade acontecerá muito mais espontaneamente no trabalho de campo nas comunidades.

Retornando ao início para assim procurar aprender com experiências passadas é interessante observar o ponto de vista de Márcia Gama, que há muitos anos já não está diretamente envolvida com o projeto:

“A meu ver aí se encontra o grande diferencial do PSA (referindo-se à interdisciplinaridade), que foi pioneiro na seriedade e constância desta prática como princípio e na arte de construir novas propostas em conjunto com as lideranças comunitárias. Hoje estou desligada do PSA, reinventando esta experiência em outros lugares, e sendo assim não posso comentá-lo na atualidade. Mas até onde acompanhei, apesar de algumas discordâncias, vivi um PSA com uma gama tão rica de resultados práticos, tão coerente metodologicamente que acredito em sua expansão natural, principalmente porque as lideranças comunitárias devem estar atualmente mais maduras para cooperar na condução conjunta deste processo.” (Márcia Gama, nov/2002)

5 - Palavras finais

Ao longo deste estudo, pudemos observar, discutir e analisar criticamente as principais oportunidades e desafios com que o Projeto Saúde e Alegria se depara atualmente. Após aproximadamente 15 anos de trabalho junto a comunidades ribeirinhas dos Municípios de Santarém e Belterra, o PSA atinge um momento de maturidade organizacional que precisa ser conduzido com sabedoria e serenidade. Hoje o PSA é uma organização reconhecida nacional e internacionalmente, ao mesmo tempo que enfrenta dilemas organizacionais que o dia-a-dia lhe apresenta.

A diversidade é um traço marcante do PSA em todos os seus aspectos. Enquanto alguns membros de sua equipe negociam projetos de expansão com representantes de grandes agências de fomento como o Banco Mundial e o BNDES, outros se encontram em alguma comunidade ribeirinha discutindo sobre conflitos de terra com as lideranças, tomando um banho de rio coletivo com a criançada ou atuando no Gran Circo Mocarongo de Saúde e Alegria ao lado dos comunitários. É essa diversidade que forma a identidade do PSA e o torna uma organização tão especial.

Diante de uma realidade tão complexa, seria ingenuidade imaginar que chegaríamos ao final deste trabalho com respostas prontas ou verdades únicas. Na verdade, espera-se que esta reflexão sirva como um estímulo para que os questionamentos não parem por aqui, mas sim que continuem em níveis mais aprofundados sobre temas específicos de interesse.

A partir de uma análise das interrelações entre o PSA e uma série de atores sociais que de alguma maneira influenciam sua atuação, foram abordados dois dos maiores desafios

atuais do PSA: (i) o desafio do crescimento ou ampliação de sua atuação; e (ii) os riscos inerentes à interdisciplinaridade característica de seu trabalho.

Segue um resumo das principais conclusões desta análise:

| | Oportunidades | Desafios |
|---|---|---|
| Relações PSA-Atores Sociais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação de confiança estabelecida com as comunidades ▪ Visibilidade na mídia ▪ Bom nível de interação com organizações e movimentos da sociedade civil ▪ Equipe comprometida com sua missão ▪ Carteira diversificada de parcerias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionamento ainda frágil com o setor público ▪ Grau significativo de insatisfação por parte da equipe ▪ Gerenciamento de expectativas junto às comunidades em que não atua ▪ Vínculo mais sólido com instituições acadêmicas |
| <i>Ampliação da Atuação</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior alcance de sua ação ▪ Influência de políticas públicas ▪ Reedição de seus modelos para novos contextos ▪ Participação de comunidades como parceiros ▪ Sistematização da prática do PSA através de diagnósticos e outros instrumentos de monitoramento e avaliação | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco de se tornar meramente provedor de serviços públicos ▪ Como garantir qualidade da interdisciplinaridade? ▪ Ação passa a depender da mobilização de diversos atores sociais / parceiros ▪ Distanciamento humano das comunidades ▪ Pouca participação do Conselho Intercomunitário nas decisões ▪ Conflito entre projetos políticos do PSA e das prefeituras locais. |
| <i>Diversidade – Integração (Interdisciplinaridade)</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção de desenvolvimento comunitário integrado sustentável ▪ Respeito à diversidade da vida comunitária ▪ Realização de Seminários Internos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração harmônica de equipe e iniciativas altamente diversificadas ▪ Escassez de recursos para programas interdisciplinares ▪ Concretizar na prática o discurso da interdisciplinariedade (viagens a campo) |

Outro grande desafio é o da descentralização. É preciso que a instituição passe por um processo de empoderamento (*empowerment*) dentro da estrutura da organização para que o desenvolvimento comunitário aconteça de fato. Essa descentralização deve chegar às comunidades principalmente através de uma maior proximidade com o Conselho Intercomunitário, que é o principal ‘braço’ do PSA no campo. Os líderes comunitários e demais membros das comunidades precisam ter a mesma oportunidade de crescimento e aprendizado que a equipe do PSA. Portanto, descentralização deve ocorrer de fato, em todos os níveis, e não só na sede através de seminários internos, embora não se possa desmerecer a importância de tais momentos de reflexão.

“O Saúde e Alegria está passando por um crescimento muito rápido. Espero que a gente aprenda a dizer não. Com o seminário, ficou mais claro pra nós onde o Saúde e Alegria está, e qual o salto que pretendemos dar. Não somos mais o PSA de 1989. É uma nova fase, e tomara que com este novo norte cheguemos lá.” (Dias, Núcleo de Educomunicação, sobre o Seminário Interno de Coordenação)

A todos muita Saúde e Alegria!

6 - Bibliografia

Barroso, M. (2001) *Reading Freire's Words in SNGOs' World – Are Freire's Ideas Applicable to Southern NGOs?* Dissertação de Mestrado (MSc Management of NGOs), London School of Economics, Departamento de Políticas Sociais.

Chambers, R. (1997) *Whose Reality Counts? Putting the First Last.* London: ITDG Publishing

DaMatta, R. (1984) *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Editora Rocco Ltda.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Informações extraídas do website <http://www.ibge.net/cidadesat> (Cidades@, dados de 2000)

Long, N. (2001) *Development Sociology – Actor Perspectives.* London: Routledge

Projeto Saúde e Alegria. (2002) *Relatório do Seminário Interno de 16 a 18/04/2002.* Santarém: Projeto Saúde e Alegria.

Projeto Saúde e Alegria. (2002) *Relatório do I Seminário Interno de Coordenação 'De Volta Para o Futuro' de 30/05 a 01/06/2002.* Santarém: Projeto Saúde e Alegria.

Projeto Saúde e Alegria. (2002) *Relatório da Oficina de Formação de Professores 'Educomunicação: novos caminhos para a educação' de 28/02 a 02/03/2002.* Santarém: Projeto Saúde e Alegria.

Scannavino Netto, E. e Scannavino, C. (2001) 'Projeto Saúde e Alegria: Uma Experiência Comunitária na Amazônia' em De Roure, M. e Padua, S.M. *Empreendedores Sociais em Ação – Iniciativas* . São Paulo: Cultura Editores Associados