

O desafio da formação do gestor socioambiental

Victor Patiri

1. A Criação de um teatro (ambiente) híbrido que permite as ações integradas entre o Estado e a Sociedade Civil.

O Brasil, a exemplo de outros países tropicais, apresenta como um dos seus principais desafios superar o paradoxo de conciliar as premissas estabelecidas pela Agenda 21 local, lançada em julho de 2002, durante os preparativos para a Conferência de Johannesburgo com a execução do receituário econômico determinado pelas agências multilaterais às economias periféricas.

Durante a década de 90, sob a égide do neoliberalismo, que induziu ao encolhimento do aparato estatal, restringiu-se cada vez mais as ações governamentais no âmbito socioambiental, portanto, a utopia de se atingir a equidade social tornou-se cada vez mais distante.

Esta realidade pode ser observada através do significativo aumento da concentração de renda e pobreza ocorrido no País nestes últimos anos. Com o Coeficiente de Gini de 0,59 (Klikberg, 2001), o Brasil situa-se entre os quatro países de maiores níveis de desigualdade social do mundo. (Barros, Henriques e Mendonça, 2000).

Como alternativa, a Constituição Federal-CF de 1988 criou condições para a descentralização da formulação de políticas e programas, permitindo, assim, que estados, municípios e organizações da sociedade civil pudessem ter a oportunidade de assumir posições mais ativas nas questões publicizáveis de interesse público, que incluem as ações socioambientais em âmbito regional e local. A CF também incorporou, em capítulo específico, as questões referentes ao meio ambiente¹.

Esta possibilidade de se estabelecer ações integradas se insere em um contexto em que o Estado entende que a conservação do meio ambiente é uma ação publicizável, podendo, desta forma, repassar parte da execução dessas ações às organizações do terceiro setor. Essas estratégias são baseadas no princípio da subsidiariedade, que estrutura-se sobre duas idéias básicas ou seja: a de incentivo aos direitos individuais e a de incentivo e ajuda à iniciativa privada.

Ligada a idéia da reforma do Estado, ou seja, de diminuir o tamanho do aparelho administrativo, transformando o “Estado prestador de serviço” em “Estado subsidiário”, de acordo com Di Pietro (2001) a subsidiariedade pode ser interpretada sob três enfoques: a) a limitação à intervenção estatal; b) a coordenação por parte do estado de se criar condições que permitam aos particulares (organizações da sociedade civil) o sucesso de seus empreendimentos desde que acompanhados da devida fiscalização, e; c) do fomento à formalização de parcerias entre o público e o privado.

As estratégias de atuação do Programa Nacional de Proteção e Pesquisa das Tartarugas Marinhas-Projeto TAMAR se encontram inseridas nestas três interpretações sugeridas. Na prática, observamos que o “regime de parcerias” entre o público e o privado cria um teatro (ambiente) híbrido que busca tornar mais consistente as ações do Projeto TAMAR, presente em 20 estações (bases) operacionais localizadas em pequenas comunidades litorâneas de 08 estados do Brasil.

¹ Constituição da Republica Federativa do Brasil, Titulo VIII – da Ordem Social, Capitulo VI, Do meio ambiente (art. 225)-NA.

Por um lado o Estado, representado pela sua agência oficial de execução das políticas ambientais, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis-IBAMA, tem o papel de cumprir as obrigações previstas no artigo 205 da CF da República do Brasil que tratam da preservação da diversidade e integridade do patrimônio genético, proteção da fauna e flora e fiscalização das práticas que colocam em risco sua função ecológica. Neste contexto, se insere a preservação de 05 (cinco) espécies de tartarugas marinhas (*Caretta caretta*; *Eretmochelys imbricata*; *Chelonia mydas*; *Lepidochelys olivacea* e *Dermochelys coriacea*), animais que se encontram na lista oficial de flora e fauna brasileira ameaçados de extinção, portanto, protegidos por lei.

Por outro lado, temos a participação da sociedade civil que atuando como elemento estabilizador, vem sendo capaz de proporcionar, ao longo destes anos, a continuidade das ações pactuadas com o estado. Essa parceria com a sociedade civil permite mitigar os efeitos negativos inerentes às constantes oscilações de natureza orçamentária e às sucessivas alternâncias dos quadros de lideranças do órgão governamental. A parceria entre a Fundação PRÓ-TAMAR e o IBAMA se insere neste contexto.

A constância de um dos atores tornou-se condição *sine qua non* para o estabelecimento de valores de credibilidade, respeito e laços de confiança com as comunidades inseridas nas áreas de atuação do Projeto. Criaram-se condições para a formação de opinião pública favorável.

2. A Metamorfose de um Projeto Ambientalista para um Programa Socioambiental

Proteger as tartarugas marinhas é a missão do Projeto TAMAR. Entretanto, para atingi-la, foi sendo endogeneizado, na cultura organizacional, o paradigma do “ecodesenvolvimento” (Sachs, 1986). Na medida que os gestores das bases operacionais foram fixando moradia nas comunidades adjacentes às áreas de execução das atividades de proteção das tartarugas marinhas.

Deste modo, as expectativas das comunidades autóctones puderam ser mais facilmente percebidas, através da convivência cotidiana e do compartilhamento dos mesmos valores. Portanto, a partir do respeito às idiosincrasias locais, o Projeto TAMAR foi aprendendo a trabalhar com as tradições culturais e artísticas de cada localidade.

Paulatinamente, as pessoas que viviam nas comunidades situadas no entorno das áreas monitoradas (ou protegidas), e que possuíam conhecimento tácito sobre o comportamento das tartarugas marinhas, foram sendo chamadas para integrar os planos de execução da conservação destes animais e passaram a ser conhecidos pelo nome de *tartarugueiros ou carebeiros*.

A partir da matriz “ecossistemas/culturas” (Sachs, 2000) começaram a ser implementados programas de sensibilização dos moradores locais, utilizando a tartaruga marinha como “espécie bandeira”, associada à valorização cultural e ao desenvolvimento de alternativas econômicas apropriadas, conforme os padrões de sustentabilidade ambiental.

A estratégia de estender as suas ações à área social possibilitou ao Projeto TAMAR estabelecer elos de ligação com a comunidade local. Deste modo, foram criados três grupos de atividades que propõem manter esta situação: a) os programas educativos; b) as valorizações culturais e c) as alternativas econômicas sustentáveis, conforme fig.1

Os Programas Educativos compreendem cursos de formação de guias mirins, recepção de grupos dirigidos, principalmente de estudantes, realização de palestras externas, exposições itinerantes e apoio às atividades promovidas pela rede escolar – pública e privada.

Os Programas de Valorização Cultural prevêm o apoio à organização de festas folclóricas regionais como a Puxada do Mastro, Caboclo Bernardo, e de festas religiosas; Programa Culturarte, grupos folclóricos – Bandas de Congo de Regência, Quadrilhas Juninas, Programa Culturarte, “Capoeira das Tartarugas”, Lariô da Tartarugas, Grupos de Teatro.

As Alternativas Econômicas Sustentáveis se dividem em duas: geração de emprego e renda e apoio a grupos produtivos locais.

A geração de empregos se refere às atividades institucionais como o manejo das tartarugas marinhas, o atendimento oferecido nos Centros de Visitantes e a confecção e venda de Produtos “TAMAR”. O apoio a grupos produtivos locais compreende as oficinas de artesanatos com matéria prima da região para a confecção de rendas e bordados, oficinas de papel reciclado e embalagens, côco, adesivos – beneficiamento de pescado (*fish-burger*), hortas e cultivos comunitários de mexilhões e ostras.

Estas ações interagem e com o passar dos anos, acabam por refletir no comportamento das comunidades. A valorização dos aspectos associados à conservação racional do meio ambiente, que são incorporados no cotidiano da grande maioria dos moradores locais, pode ser observada nas atividades lúdicas realizadas com as crianças, nos objetos produzidos pelos artesões locais e nas indumentárias e letras das músicas utilizadas durante as apresentações dos grupos folclóricos.

A endogeneização de valores de conscientização do meio ambiente parece também facilitada pelo fato de muitos dos participantes destas atividades membros de uma mesma família ou amigos. São artesões, pescadores, estudantes - crianças e adolescentes, mães de família, formadores de opinião, líderes comunitários que discutem em família ou em ambientes sociais as relações de trabalho e lazer, os desafios e as oportunidades de cada um, aparecendo sempre como pano de fundo as questões ambientais fomentadas pelo Projeto TAMAR, sejam estas positivas ou negativas.

Assim, através da construção de vínculos e de redes de relacionamento, o Projeto conseguiu por difusão atingir todo o tecido social comunitário.

Conforme Sachs (1986), com o seu paradigma do ecodesenvolvimento, “ao se reagir contra um ecologismo exagerado surge a constante possibilidade de um esforço criador para o aproveitamento da margem de liberdade oferecida pelo meio”. Cerca de 680 pessoas encontram-se vinculadas diretamente às ações promovidas pelo Projeto TAMAR, quer seja na área de conservação das tartarugas marinhas, quer seja nas atividades de inclusão social e na gestão institucional.

Em estágio mais avançado, o TAMAR atinge também beneficiários indiretos, principalmente no entorno dos seus centros de visitantes, que se localizam em locais onde a estratégia de desenvolvimento do turismo foi centrada na valorização da beleza cênica associada à preservação das características ambientais, como a Praia do Forte, na Bahia e o Arquipélago de Fernando de Noronha, em Pernambuco. Nesses locais, que passaram a fazer parte dos destinos dos grandes *tradings* turísticos internacionais, o trabalho de conservação das tartarugas marinhas desempenha papel estratégico, colaborando para movimentar a economia e atrair novos investimentos privados. A título de exemplo, somente em 2001, os Centros de Visitantes TAMAR, com seus tanques, aquários marinhos, pontos de vendas de produtos artesanais e temáticos e praça de alimentação, receberam 1,5 milhões de pessoas².

A simbiose entre o ecoturismo e o uso contemplativo das tartarugas marinhas constitui-se, atualmente,

² Projeto TAMAR-IBAMA/Fundação PRÓ-TAMAR. Revista do TAMAR nº05, 2002. p.05

numa das principais receitas para manter o programa além das outras atividades institucionais.

Todas as ações são realizadas através das 20 bases operacionais localizadas em cerca de 1000 km de praias e ilhas oceânicas em oito estados do Brasil. Estas unidades são descentralizadas e encontram-se agrupadas, horizontalmente, em rede, estratégia que permite maior flexibilidade na gestão e possibilidade de suprir e interpretar diferentes demandas locais. “Só quem conhece o lugar, quem vive aquela experiência, é capaz de oferecer certos serviços” (Araújo, 2000).

Neste contexto, o Projeto TAMAR foi se transformando, durante sua trajetória, de um projeto ambiental para socioambiental. Ele realiza esta evolução organizacional operando dentro de uma *pluriculturalidade*, agregando características das diversas culturas locais, realizando ações que promovem a conservação da biodiversidade ao mesmo tempo que respeita tradições locais, distribuição geográfica, captação de recursos e gestão da informação.

Este fenômeno ilustra a complexidade dos programas e projetos que visam à gestão adequada de recursos naturais e que progressivamente tem assumido um caráter interdisciplinar (Fonseca e Pinto, 1996). Demonstra também a própria evolução do movimento ambientalista, iniciado no início dos anos 80, que precisava ir além das denúncias, sendo capaz de propor soluções e acompanhar a sua própria execução.

3. A formação dos gestores socioambientais dentro do Projeto TAMAR

Quem são os gestores do TAMAR? Como foram “lapidados”? Quais devem ser seus atributos? Estas questões devem ser respondidas dentro do contexto da história recente das políticas públicas brasileiras e também da própria organização.

Até o final da década de 70 observava-se uma ausência de estratégias coercitivas por parte das políticas públicas direcionadas à conservação ambiental de áreas marinhas no Brasil. Por outro lado, na ausência de um regime democrático no País, o movimento ambientalista era incipiente. Conseqüentemente estes fatores influenciavam as universidades brasileiras a priorizarem a formação de novos profissionais ligados à área de Biologia e afins para trabalharem, nas questões ligadas aos oceanos, quase que exclusivamente em instituições de ensino e pesquisa.

Pelo lado da própria organização, os recursos eram limitados para a contratação de profissionais e simultaneamente havia a necessidade de adaptar para a realidade local as premissas metodológicas das normas internacionais de conservação das tartarugas marinhas.

Portanto, a busca de profissionais especializados em uma área de atuação ainda em construção tornou-se um grande desafio para o Projeto TAMAR. O núcleo inicial dos gestores era dotado de formação científica e pouca formação gerencial. Esse conhecimento foi sendo adquirido a partir do que foi sendo gerado dentro do próprio ambiente de trabalho, com os desafios e soluções próprios do *learn by doing*.

A aprendizagem de habilidades extra-curriculares é transmitida durante os programas de treinamento direcionados a estudantes e recém-formados, que permanecem, durante o período de seis meses, em regime de imersão no ambiente da cultura organizacional.

A principal finalidade é formar recursos humanos especializados, capazes de atuar dentro das exigências do campo específico de trabalho, ou seja, conciliar conflito de interesses: a conservação de recursos naturais ameaçados de extinção, neste caso as tartarugas marinhas e as necessidades das

populações locais .

Os *trainees* colaboram com as necessidades básicas do Projeto TAMAR, executando atividades cotidianas como os trabalhos de gestão institucional, conservação e manejo, educação ambiental e atendimento ao público em geral.

Na medida em que vão surgindo novas oportunidades de trabalho, os *trainees* são incorporados à equipe de profissionais do Projeto TAMAR. Serão os futuros gestores das bases operacionais. O processo de “incubação” desses novos profissionais continua sendo desenvolvido, praticamente, em todas as bases operacionais. A cada ano são treinados regularmente cerca de 60 pessoas.

Muitos desses *trainees* partem para iniciar suas carreiras profissionais em outros programas congêneres ou em organizações públicas voltadas para a preservação do meio ambiente.

Esse processo de formação é imprescindível para o próprio Projeto TAMAR, pois além de formar novas lideranças, é uma alternativa possível à perda freqüente de profissionais cooptados pelos setores privado e estatal, que estão sempre à procura de profissionais experientes oferecendo, muitas vezes, melhores condições de remuneração.

O gestor socioambiental tem como principais desafios a busca da sinergia institucional e com a comunidade; a conservação ambiental associada à inserção social e à eficiência econômica; e a construção de consenso entre atores com interesses diversos.

Partindo-se do princípio que o conceito de gestão social encontra-se diretamente relacionado com processos de análise, formação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas e programas, podemos afirmar que todo executor de base operacional do Projeto TAMAR é antes de tudo um gestor socioambiental.

Neste contexto, um programa desta natureza necessita de profissionais que possuam além do conhecimento formal teórico, um conjunto de competências e habilidades adicionais, que destacamos a seguir:

4. Os atributos do Gestor Socioambiental

4.1 Ser Multidisciplinar

No atual paradigma de desenvolvimento, as questões ambientais encontram-se endogeneizadas. A atenção às idiosincrasias locais são destacadas nas propostas de desenvolvimento, base da concepção da Agenda 21.

O sucesso de um programa de conservação da natureza depende do respeito e atendimento às necessidades das comunidades locais. Ao abordar a ecologia, a dimensão temporal é de longo prazo, portanto, não existe *imediatismo*. Para se planejar estratégias que sejam eficazes, não se deve perder de vistas essas particularidades.

Nesta nova ordem, é importante preparar o campo de trabalho para possibilitar aos gestores socioambientais a não se restringirem à epistemologia cartesiana de sua formação. Além do conhecimento científico, devem possuir a sensibilidade necessária para tratar de assuntos relacionados aos aspectos sociais e culturais. Neste cenário de trabalho, deve estar habilitado para trabalhar com

outros especialistas de diferentes disciplinas. Segundo Sachs (1986), para se atingir eficazmente o interdisciplinar, “deve-se abrir o diálogo com outras disciplinas e ao mesmo tempo fazer um esforço de auto-análise para compreender igualmente a especificidade e as limitações do campo de origem”. O gestor socioambiental deve, portanto, ser um eterno aprendiz.

4.2 Trabalhar de forma consensual e participativa

Os parâmetros prevaletentes na gestão socioambiental giram em torno da noção de bem público e cidadania. Neste contexto, conforme aponta Kliksberg(1997), o gestor deve ter como atributos centrais a capacidade de articulação e de negociação, uma vez que, trabalha para a construção da cidadania em uma sociedade cada vez mais multifacetada. Diferente do gestor privado que se caracteriza pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento, o gestor social lida com a emergência de grupos de interesse com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas.

4.3 Ser um entusiasta da causa e ter certo grau de messianismo

Nas instituições pertencentes ao terceiro setor, com atividades de fim público, as pessoas trabalham de forma engajada porque geralmente acreditam na causa. O sucesso dessas organizações depende da formação de uma cultura organizacional baseada no compartilhamento de valores e crenças. Segundo Hudson (1999), o sucesso precisa basear-se numa compreensão das várias crenças defendidas pelas pessoas em partes diferentes da organização. É exatamente esta compreensão que ajuda a superar crises do setor, inclusive as de ordem financeira, diferentemente do que aconteceria nos outros setores. Neste sentido, cabe à elite dirigente persuadir os seus colaboradores a prosseguirem mesmo em condições adversas.

Entretanto, ressalta Tenório (1998), apesar da freqüente motivação do corpo técnico e gerencial, as organizações do terceiro setor freqüentemente apresentam dificuldades em motivar o pessoal vinculado à área administrativa. Talvez, por não se identificarem tão fortemente com a missão organizacional, tendem a demandar remunerações e benefícios mais satisfatórios.

No Projeto TAMAR cabe ao gestor a importante missão de ser o grande comunicador, capilarizando a cultura institucional para os distintos níveis de hierarquia, desde o corpo técnico, o administrativo, os *trainees*, os atendentes, até os *tartarugueiros*.

4.4 Ser flexível e desenvolver “resistência emocional”

Programas com a característica do Projeto TAMAR caracterizam-se por não serem estáticos. Se autotransformam induzidos por sua própria pressão e pela vulnerabilidade ao meio externo. Defrontam-se com contínuas mudanças não previstas, sendo que, em alguns casos enfrentam, problemas de volatilidade causados pela escassez de recursos e também pelos conflitos de interesses.

Esses programas ambientais por atuarem tanto em grandes centros urbanos quanto em pequenas comunidades isoladas, demandam que os gestores sejam capazes de realizar a migração de um ambiente ao outro. Portanto, para manter a homeostasia organizacional o gestor necessita ser extremamente flexível e sociável, precisam saber dialogar com ministros e pescadores.

4.5 Trabalhar de maneira horizontal

Para as ciências sociais, as redes se definem como a coordenação horizontal entre diferentes atores interessados em um mesmo assunto a fim de negociar e acordar soluções. De acordo com Loiola & Moura (1997) as redes sociais, ou de solidariedade “correspondem a articulações/interações entre organizações, grupos e indivíduos vinculados a ações e espaços reivindicatórios, visando à mobilização de recursos, no intercâmbio de dados e experiências e a formulação de projetos e política”. As redes se multiplicam e têm sido utilizadas como instrumentos de gestão inovadores nas organizações.

Essencialmente, o padrão de organização do Projeto TAMAR, é um padrão de rede. Com bases operacionais dispersas geograficamente, em pontos estratégicos da costa brasileira, as relações entre os gestores são horizontais. Não existe um único centro decisor, caracterizando, assim, a gestão sistêmica da organização. Neste sentido, coordenadores, técnicos, e colaboradores associados modelam múltiplos fluxos de informação, que se retroalimentam. Trocam experiências que buscam aprendizagem coletiva e melhores resultados. Os gestores possuem autonomia gerencial, que por sua vez, também é um estímulo ao próprio empreendedorismo do Projeto.

Considerando que a preservação efetiva de animais, classificados como “recurso natural compartilhado”, depende do desenvolvimento de esforços integrados entre todos os países inseridos em suas rotas migratórias, o Projeto TAMAR também interage com outros programas congêneres no exterior.

Tanto na área de pesquisa científica quanto na gestão institucional, os gestores do Projeto TAMAR participam de grupos de especialistas nacionais e internacionais, compartilhando experiências e conhecimentos.

5. Conclusão

Como alternativa à crise do Estado contemporâneo, surge, durante os anos 90, um novo padrão de relação entre Estado-Sociedade. Baseia-se na idéia principal que a responsabilidade do cidadão e de suas organizações é complementar e não apenas suplementar ao dever do Estado (Franco, 2002). O documento da Agenda 21 apresenta como princípio fundamental para a sua implementação a construção de parcerias e cooperação entre países, diferentes níveis de governo e entre vários segmentos da sociedade.

Este paradigma de relacionamento pressupõe uma ampla articulação entre todos os segmentos da sociedade e devolve à sociedade civil papel estratégico na condução da coisa pública. Coloca muitas esperanças nas ações que o Terceiro Setor pode realizar para combater a pobreza e a exclusão social, fortalecer a cidadania e melhorar a qualidade de vida das populações.

O sucesso da parceria Estado - Terceiro Setor, vista a partir do Projeto TAMAR, é uma evidência de que é possível trabalhar nesta direção. Entretanto, para se consolidar, as parcerias precisam de um lado, líderes maduros e de outro, gestores públicos dispostos a trabalhar horizontalmente, sob novos arranjos cooperativos, envolvendo múltiplos atores.

O Brasil possui cerca de 250 mil entidades sem fins lucrativos. Apesar desse número significativo, essas organizações são ainda, na sua grande maioria, frágeis. Para que elas possam ser atores substantivos do processo de transformação da sociedade, torna-se necessário dispor de estratégias que

estimulem capacitar os seus recursos humanos. Somente gestores sociais devidamente capacitadas, com sentido de missão e liderança carismática, serão capazes de catalizar os processos de consolidação destas organizações.

Neste contexto, as universidades possuem papel relevante na incubação e lapidação dos novos gestores sociais, não somente dotando-os de conhecimento formal, mas também de competências e habilidades novas. Que elas ajude-os a tornarem-se transversais e multidisciplinares em seu campo de ação. Além de transmiti-lhes “ferramentas com seus conteúdos convencionais de gestão”, devem incentivá-los a serem solidários, participativos e atores do processo de construção da cidadania. Este é o espírito que permeia as ações do Terceiros Setor.

As universidades e instituições de ensino não deveriam deixar de contemplar líderes comunitários e de movimentos sociais, que não tiveram a oportunidade de acesso ao ensino fundamental ou avançado. Para construir uma proposta democrática de formação de gestores sociais, é necessário lançar mão de métodos alternativos de construção de conhecimento.

A transformação da sociedade deve partir de todos os níveis e em todas as direções e deve ter como objetivo último o bem-estar do cidadão comum.

6. Bibliografia

- Araújo, Tânia B. – “Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro – heranças e urgências” Revan, Rio de Janeiro, 2000. pp.349-359.
- Barros, Ricardo P., Henriques, R. E Mendonça. A evolução recente da pobreza e da desigualdade: marcos preliminares para a política social no Brasil in Cadernos Adenauer 2000 n° 01, Fundação Konrad Adenauer, Pobreza e Política Social, São Paulo, pp.11-21.
- Di Pietro, Maria Sylvia Zanella As novas regras para os servidores públicos in Cadernos FUNDAP 2001 n°22, São Paulo p. 28.
- Franco, Augusto de Pobreza & desenvolvimento local. Brasília, ARCA Sociedade do Conhecimento, 2002. pp. 57-81.
- Fonseca, Gustavo A.B. e Pinto, Luiz P.S. O Papel das ONGs. In: Lopes, Ignez V et. Al. (Org.). Gestão ambiental no Brasil: experiência e sucesso. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996. pp. 295-346.
- Hudson, Mike. Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita. Makron Books, São Paulo, 1999. pp. 268-269.
- Kliksberg, Bernardo. O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente, FUNDAP, São Paulo, 1997.
- _____ Falácias e mitos do desenvolvimento social Cortez & UNESCO, Brasília, 2001. pp. 105-147.
- Loiola, Elisabeth e Moura, Suzana Fonseca Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: Fisher, Tânia (org.) Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1997. pp.53-68.
- Sachs, Ignacy. Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir. São Paulo, Vértice, 1986. pp.09-43.
- _____ Espaços, tempos e estratégias de desenvolvimento. Vértice, São Paulo, 1986. pp. 30-37.
- _____ Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro, Garamond, 2000. p.65-78.
- Tenório, Fernando G.. Gestão de ONGs : principais funções gerenciais. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1997. pp. 79-93.

7. Resenha Biográfica

Victor Patiri

Graduado em Oceanologia na Universidade de Rio Grande-RS, Brasil. Possui habilitação em oceanografia biológica e oceanografia geológica. Mestrando em Administração na área de Gestão do Desenvolvimento Local e Terceiro Setor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia-UFBA, Brasil. Sempre trabalhou em programas de conservação de recursos naturais, vinculados a ambientes costeiros e marinhos. Já atuou como consultor ou executando ações específicas. Desde 1992 é o Diretor Executivo da Fundação Pró-TAMAR. Possui experiência na formulação de projetos de lei, visando estabelecer critérios para o uso consensual de áreas com interesse ecológico relevante. Foi Vice-Presidente do Centro Brasileiro de Fundações-CEBRAAF (atual Confederação Brasileira de Fundações) durante a gestão 1998/1999. Publicou entre outros artigos: a) “O novo papel do terceiro setor diante do processo de globalização e reestruturação do Estado Brasileiro sob a égide do neoliberalismo”: Revista Fundações, ano VI nº06, Porto Alegre, Fundação Irmão José Otão, 2000 pp.37-46; b) Ostricultura comunitária de Ponta dos Mangues/SE - Implantação de alternativas econômicas sustentáveis. II Congresso Nacional do Meio Ambiente. Salvador, Bahia. Anais, 133-135pp 2000; e c) Education campaign to reduce the impact of artificial light on sea turtle nesting beaches in Brazil. Proceedings of the 20th Annual Symposium on Sea Turtle Biology and Conservation, Orlando, Florida, Estados Unidos. In Press, 2000 (disponível em www.seaturtle.org).

As comunicações com o autor devem endereçar-se a:

Fundação PRÓ-TAMAR
Caixa Postal 2219
Salvador-BA
40.210-970 BRASIL
Tel: (0055)71.676.11.13/10.45
Fax: (0055)71.676.10.67
E-mail: victor@tamar.org.br
www.projetotamar.org.br

8. Figuras



Figura 1. A ilustração representa os três grupos de atividades desenvolvidos pelo Projeto Tamar, que estendeu suas ações de conservação ambiental (tartarugas marinhas) à área social (Programas educativos, valorização cultural e alternativas econômicas). Esta estratégia possibilitou estabelecer elos de ligação com a comunidade local.