

Definição de modelo jurídico de gestão da Pousada Uacari, na Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (Tefé – AM): em busca da minimização de conflitos entre os atores sociais participantes

Definition of the legal model of management of Pousada Uacari, at RDS Mamirauá (Tefé – AM): search of minimizing conflicts between participating social actors

Juliana Maria de Barros-Freire*
Zysman Neiman**

* Mestre em Ciências com ênfase em Análise Ambiental Integrada pela Universidade Federal de São Paulo. Possui graduação em Direito pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (1996). Atualmente é sócia administradora da Barros Freire Advogados. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Civil e do Consumidor. Desenvolve projetos na área do Direito Ambiental, prestando consultoria jurídica com a finalidade de minimizar riscos de passivos ambientais e assessorando empresas que pretendam alinhar suas políticas ao tema da sustentabilidade, tanto no âmbito econômico, social e do meio ambiente. É sócia administradora da empresa Cikla Desenvolvimento e Conteúdo em Sustentabilidade Ltda. É Empreendedora Cívica da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS), onde presta consultoria na elaboração de projetos de políticas públicas alinhadas a essa temática. Foi colaboradora do Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá na elaboração de projetos em comunidades na Amazônia.

** Doutor em Psicologia (Psicologia Experimental com pesquisa em Educação Ambiental) (2007), passagem pelo programa de doutorado em Ciência Ambiental (2000-2004), mestre em Psicologia (Psicologia Experimental, com ênfase em Ecologia Comportamental) (1991), Licenciado em Ciências (1986), Licenciado em Biologia (1986), e Bacharel em Ciências Biológicas (1986), todos pela Universidade de São Paulo (USP). É Eletrotécnico formado pela Escola Técnica Federal de São Paulo (ETFSP) e Técnico em Energia Nuclear pelo Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN). Atualmente é Pesquisador e Professor Associado do Departamento de Ciências Ambientais da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), onde foi coordenador (2014-2016) e atua como professor no curso de Bacharelado em Ciências Ambientais. É pesquisador e professor do Programa de Pós-Graduação em Análise Ambiental Integrada – PPGAAL, e do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e Matemática – PECMA, ambos no campus Diadema da Unifesp. É coordenador do Comitê de apoio à implantação do Instituto das Cidades – Unifesp campus Zona Leste.
E-mail: zneiman@gmail.com

Resumo: Este estudo objetiva promover um diálogo sobre os desafios e as potencialidades da transferência da Pousada Uacari em Tefé (AM) para as comunidades locais, de modo a se elaborar, coletivamente, a configuração jurídico-empresarial adequada à realidade local. Observações *in loco* permitiram uma compreensão sobre as relações sociais e a atividade de turismo no contexto local. Com a escuta dos atores sociais e a análise documental foram possíveis o delineamento e o envio de alternativas de modelos jurídicos aos comunitários, para subsidiar uma oficina participativa. O histórico da criação da Reserva Mamirauá e de como as comunidades foram nela inseridas, ajudou a compreender o modelo jurídico apropriado, no qual uma associação de pesca local assumiria a propriedade da pousada, e outra, a sua gestão.

Palavras-chave: Comunidades tradicionais. Turismo de Base Comunitária. Associações.

Abstract: This study aims to promote a dialogue about the challenge and potential of the transfer of the Uacari Lodge in Tefé (AM – Brazil) to local communities, in order to collectively elaborate the legal and business configuration appropriate to the local reality. Observations *in loco* allowed the understanding of the social relations and the activity of tourism in the local context. Through listening to social actors and documentary analysis, it was possible to outline the alternatives of legal models to the community, and subsidize a participatory workshop. The history of the creation of the Mamirauá Reserve and how the communities were inserted helped to understand the appropriate legal model in which a local fishing association would be owner of the pousada and manage its management.

Keywords: Traditional communities. Community Based Tourism. Associations.

Introdução

No início da década de 1960, o religioso holandês Falco Michels, ligado à Prelazia de Tefé (*Territorialis Praelatura Tefensis*), exerceu sua missão acompanhando a vida dessas populações. Ele constatou que, devido ao grande volume de água e a conseqüente abundância de peixes (principalmente de pirarucu – *Arapaimas gigas*, e de tambaqui – *Colossom amacropomum*), muitos navios pesqueiros entravam na região, retiravam esse recurso em grande quantidade deixando os rios com crescente escassez. Seu trabalho educativo focou a formação de uma consciência acerca da necessidade de ser feito algo para combater a exploração de peixes e evitar a entrada de navios pesqueiros na região. As lideranças da região foram levadas para Tefé onde, por meio de

conversas e participação, Falco Michels recolheu delas muitas sugestões de como, a partir do conhecimento tradicional-ancestral, poderiam desenvolver uma estratégia para voltarem a ter peixes. Esse projeto foi denominado de “Renovação”, que consistia na divisão da área em regiões delimitadas por três lagos: lago-maternidade (onde se reproduzem os peixes); lago de uso de pesca; e lago reservado à venda de peixes. Esse manejo tradicional era realizado pelos próprios comunitários, e somente eles tinham esse direito, desde que os moradores fossem cadastrados em associações. Assim, cada região tentou se organizar de forma muito particular, mas dentro de uma orientação geral. Surgiram, então, as “comunidades” e os “setores” dos lagos.

As associações criaram um sistema de vigilância e, com a ajuda do Irmão Falco, que era também construtor, conseguiram verbas e ergueram casas-sede às associações, espaços onde se organizam, planejam, realizam assembleias e fazem cursos de formação e aprofundamento. Os processos de negociação foram, ao longo dos anos, definindo as condições de participação da população com a exigência de cumprimento das normas estabelecidas e de colaboração nas atividades de proteção ambiental. Assim, a luta pela proteção de sua própria fonte de subsistência se tornou, aos poucos, a semente de uma consciência maior sobre a questão social e, posteriormente, sobre a questão ambiental.

A Prelazia de Tefé continuou a trabalhar com as comunidades durante as décadas de 1960, 1970 e 1980, quando então foi criada a Estação Ecológica Mamirauá. O fato de já existir uma organização comunitária e de haver um sistema setorizado de trabalho coletivo contribuiu com a implantação efetiva da Unidade de Conservação (UC). Nesse período, a atividade de subsistência melhor estabelecida já era a pesca, e como a Mamirauá está situada 100% na várzea, isso facilitou o assentamento dessas populações.

Durante os anos de 1990, muito incentivo foi dado pelo governo federal para ONGs externas trabalharem na Amazônia, o que enfraqueceu a raiz dos movimentos comunitário-tradicionais do local. A recategorização para Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS), também promoveu mudanças na visão e na estrutura de organização, principalmente porque trouxe a eles, de certa forma, a garantia do uso da terra para os que lá vivem, pois incorporou ações de inclusão social e econômica das populações diretamente afetadas com objetivos inerentes à conservação.

Por minimizarem os conflitos pelo uso da terra, essa categoria de UC contribuiu para a redução do maior obstáculo ao pleno funcionamento das áreas protegidas, ou seja, compatibilizou o interesse social com o conservacionista simultaneamente.

1 RDS Mamirauá no contexto de experiências de Turismo de Base Comunitária (TBC) na Amazônia

Para analisar o processo de participação e envolvimento da comunidade no desenvolvimento de uma atividade econômica, deve-se atentar às condições e aos contextos sociais, políticos e institucional-locais, cruciais para o engajamento e a participação dos cidadãos em processos político-econômicos locais.¹ O chamado “capital social” é o conjunto de redes, normas de reciprocidade e confiança presentes entre os membros de um mesmo grupo social e entre grupos diferentes em virtude de sua experiência com a interação social e a cooperação.² Para Peralta *et al.* esse capital permite que os membros do grupo superem “conflitos e disputas que poderiam, de outro modo, impedir suas tentativas de cooperação” (2015, p. 118), sendo, portanto, essencial à negociação e ao diálogo em processos de tomadas de decisão e em projetos coletivos. Tratam-se, portanto, de iniciativas com caráter de economia solidária, ou seja, experiências que são o resultado de “ações coletivas de caráter sociopolítico e cultural com o propósito de resistir à opressão do mercado e permitir a construção de uma conjuntura social alternativa, transformadora, na qual todos possam participar equitativamente”.³

Apesar de o termo *economia* ainda estar impregnado de sentido capitalista, o conceito de solidariedade é um modelo alternativo à vida imposta pelo sistema capitalista, e o TBC possui esses fundamentos.

¹ PERALTA, Nelissa; VIEIRA, Fernanda Sá; OZORIO, Rodrigo Zomkowski. Gestão participativa da Pousada Uacari: um processo em construção. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 115-133, fev./abr. 2015.

² PUTNAM, Robert. *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

³ PAULON, Graziely Berenice Fernandes dos Santos. Economia solidária: reflexões sobre gênero e trabalho na construção e alternativas para geração de renda. In: MORETTI, Edvaldo Cesar; PINTO, João Onofre Pereira; MARIANI, Milton Augusto Pasquoto (org.). *Empreendimentos econômicos solidários e a relação com a cadeia produtiva do turismo nas regiões da Serra da Bodoquena e do Pantanal*. Campo Grande: Ed. da UFMS, 2015.

Outros importantes pressupostos são considerados por Pompermaier⁴ como basilares para se refletir sobre o TBC como uma atividade que deve compor uma estratégia econômica mais complexa nas comunidades que vivem no contexto amazônico. Para o autor essa atividade deve ser considerada como atividade coletiva de complementação de renda, focada, prioritariamente, nas populações tradicionais, agroextrativistas, residentes em UCs, assentamentos e seu entorno. A questão da complementaridade, é de fundamental importância na medida em que, se o turismo passa a ser a principal atividade de uma comunidade, compromete-se o que pode ser considerado o interesse principal da visitação, ou seja, o modo de vida tradicional. Isso, pois, em geral, as comunidades amazônicas encontram-se isoladas e possuem maior dificuldade de acesso aos mercados de modo que para se manter uma estratégia econômica diversificada com a manutenção do componente extrativista que garanta a autossuficiência alimentar, faz com que não se os vejam vulneráveis ou dependentes economicamente de uma única atividade como forma de sobrevivência.

Quanto à questão relativa à coletividade, pondera ainda o autor que os povos tradicionais da Amazônia possuem uma forte noção de território e com ele se relacionam⁵ numa condição de grande diversidade ecológica e socioeconômica, bem como no grau de coletivização no processo de trabalho. O controle dos recursos básicos não é exercido com caráter individualista de determinada unidade familiar, mas por meio de normas próprias instituídas nas relações sociais estabelecidas entre vários grupos familiares. Daí a visitação turística, por implicar a utilização do conjunto do território, a apresentação do modo de vida e a cultura das comunidades, ter que levar em consideração a geração de benefícios de forma coletiva.

O TBC também é discutido por Zaoual,⁶ num estudo sobre economias locais na área do turismo, no qual o autor aborda o fracasso das concepções econômicas que não levam em conta a complexidade, a diversidade e as contingências dos atores locais. Isso explicaria as causas do declínio do

⁴ POMPERMAIER, Davide. O lugar do Turismo de Base Comunitária na legislação, nas políticas públicas e no mercado, a partir da experiência do projeto Saúde & Alegria. In: COSTA NOVO, Cristiane Barroncas Maciel; CRUZ, Jocilene Gomes da (org.). *Turismo comunitário: reflexões no contexto amazônico*. Manaus: Edua, 2014. p. 173-178.

⁵ BENATTI, José Heder. Posse agroecológica e manejo florestal. Curitiba: Juruá, 2003.

⁶ ZAOUAL, Hassan. Do turismo de massa ao turismo situado. In: BARTHOLO, Roberto; SANSOLO, Davis Gruber; BURSZTYN, Ivan (org.). *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Brasília: Letra & Imagem, 2009. p. 55-75.

turismo de massa e motivariam a demanda emergente em direção a novos modelos e produtos turísticos, dentre eles o TBC. Para o autor, esses novos modelos “abrem caminho para a mudança de paradigma no desenvolvimento do turismo a partir da teoria dos sítios simbólicos de pertencimento” (p. 72) e respondem ao esgotamento de crenças e práticas sobre as quais construiu-se a antiga sociedade industrial. O turismo convencional é uma forma de mediar relações simbólicas para transformá-las e colocá-las nas prateleiras do mercado. Já o TBC vem desenvolvendo outra lógica, tentando, exatamente, constituir formas de empoderamento das comunidades, para que possam ter força de diálogo com esse mercado. Isso não é algo muito simples, mas formação de redes de cooperação para o desenvolvimento dessa atividade pode potencializar tal empoderamento.

O Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM), como unidade de pesquisa da União Federal por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), vem, desde 1998, trabalhando no assessoramento de comunidades locais da região da RDS Mamirauá para a prestação de serviços turísticos na Pousada Flutuante⁷ Uacari. A preocupação central do projeto de manejo participativo, na área do turismo, é trabalhar a autonomia das comunidades na gestão da atividade, gerando emprego e renda, fortalecendo a governança local e contribuindo para a conservação dos recursos naturais.⁸

Segundo levantamento feito em 2011, as dez comunidades do Setor Mamirauá (divisão geopolítica da RDS que reúne redes de comunidades que tomam decisões conjuntas sobre recursos naturais comuns) que estão envolvidas com a atividade de turismo, formam um grupo de cerca de 134 domicílios com, aproximadamente, 750 pessoas.

O programa de turismo idealizado na RDSM não pretendeu substituir atividades produtivas tradicionais como a pesca e a agricultura. Surgiu, sim, no intuito de estimular uma fonte de renda extra e alternativa à

⁷ O termo *flutuante* é utilizado na Região Amazônica para designar habitações construídas sobre toras de madeira adaptadas para boiar no leito das águas das áreas alagadas. São estruturas que se adequam ao regime de cheias e secas dos rios da região.

⁸ IDSM. INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL MAMIRAUÁ. Conservação na Amazônia – Programa de Turismo de Base Comunitária, 2014. Disponível em: <http://www.mamiraua.org.br/pt-br/manejo-e-desenvolvimento/programa-de-turismo-de-base-comunitaria/>. Acesso em: 7 jan. 2016.

população local. A gestão participativa procura distribuir, ao máximo, os benefícios econômicos angariados com a atividade da pousada e, para isso, a Uacari recebe cerca de 54 trabalhadores locais que participam de um sistema de rodízio de trabalho, onde são chamados por vez, conforme a quantidade de turistas. Vale salientar que, “no período de 1998 a 2014, o projeto de ecoturismo gerou cerca de R\$2.200.200,00 para as comunidades do Setor Mamirauá”, além de ter contribuído indiretamente à manutenção de várias espécies de vertebrados, o que configura um resultado positivo na estratégia de conservação pretendida quando da idealização do projeto.

2 Pousada Uacari e o processo de transferência

O turismo já existia de forma incipiente em Mamirauá quando o biólogo Márcio Ayres chegou na região. Turistas já visitavam as comunidades, principalmente na Boca do Mamirauá, procurada nos fins de semana por moradores de Tefé. Depois vieram padres estrangeiros para conhecer a articulação das comunidades. Quando a RDS foi criada, na verdade, o que se procurou fazer foi organizar, institucionalizar e legitimar a atividade como parte da gestão participativa.

Em 2001, o IDSM substituiu a Sociedade Civil Mamirauá (SCM) na gestão dos projetos de desenvolvimento e conservação implementados inicialmente pela SCM com recursos financeiros do *Department for International Development* (DfID). Houve um contrato de cessão entre SCM e IDSM, por meio do qual a primeira cedia infraestrutura para a segunda organização. Embora a propriedade de equipamentos que faziam parte da infraestrutura da Pousada Uacari fosse formalmente da SCM, e do IDSM, a gestão operacional ficou sendo compartilhada entre este último e as comunidades do setor através da Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo de Mamirauá (AAGEMAM),⁹ conforme definido no Programa de Turismo de Base Comunitária (PTBC). O IDSM estabeleceu, ainda em 2001 um contrato de gestão com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, que estabeleceu que o ministério repassaria recursos financeiros à execução de atividades de pesquisa e assessoria técnica. Em 200, foi criado um fórum com os presidentes do Setor

⁹ PERALTA, Nelissa; VIEIRA, Fernanda Sá; OZORIO, Rodrigo Zomkowski. Gestão participativa da Pousada Uacari: um processo em construção. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 8, n.1, p. 115-133, fev./abr. 2015.

Mamirauá, advindo da necessidade de envolver as comunidades locais nas tomadas de decisão, em nível de gerenciamento do negócio.

Peralta *et al.* descreveram o processo de gestão participativa implementado na área do TBC na RDS Mamirauá, por meio da Pousada Uacari, e mencionaram que, do ponto de vista das perspectivas, o principal obstáculo, nessa caminhada, foi a apreensão da ideia, por parte de todos os atores envolvidos, que a lógica capitalista de produção e maximização de lucros não é, necessariamente, a melhor linha para superação das dificuldades, contrapondo que a valorização e investimento em capital social é a chave ao sucesso de empreendimentos dessa natureza. Enfatizaram que a implantação da gestão participativa se consolida através de um processo, fruto de uma construção feita passo a passo e de forma coletiva, através do diálogo e de altos níveis de transparência, devendo ser respeitado, de forma quase religiosa, o processo de maturação nele envolvido, sob pena de se colocarem em risco os alicerces do projeto e a vida longa do mesmo.

O PTBC na RDS Mamirauá investe na capacitação dos comunitários com o objetivo de que esses avancem rumo à autonomia na gestão da atividade. O modelo de gestão compartilhada da pousada implantado desde 2006 entre o Instituto Mamirauá e as dez comunidades do setor cujos membros prestam serviços à pousada através da Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo do Mamirauá (AAGEMAM) teve justamente essa intenção, ou seja, a que as comunidades envolvidas no projeto, através da transferência gradual de habilidades técnico-gerenciais, assumissem, paulatinamente, a gestão do empreendimento.¹⁰

A taxa de apoio socioambiental, como um valor incluso nos pacotes da pousada que é destinado a um fundo de apoio a projetos comunitários, foi implementada em 2013 pela Pousada Uacari e, na época, os recursos arrecadados foram utilizados para reforma de centros comunitários, construção de cozinha comunitária, compra de canoas e equipamentos à comunidade (roçadeira, bateadeira de açai e utensílios de cozinha) e também à vigilância da área.

¹⁰ IDSM. INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL MAMIRAUÁ. Conservação na Amazônia – Programa de Turismo de Base Comunitária, 2014. Disponível em: <http://www.mamiraua.org.br/pt-br/manejo-e-desenvolvimento/programa-de-turismo-de-base-comunitaria/>. Acesso em: 7 jan. 2016.

Vale lembrar que, em Mamirauá, assim como em toda a Amazônia, as pessoas têm uma forma de se organizar, de viver, cujo tempo de vida (acordar, trabalhar, lazer, etc.) foi constituído de maneira muito distinta da forma capitalista de produção, pois é agregada e talvez periférica a ela ao mesmo tempo. A Pousada Uacari, com a forma de turismo que pratica, em si, desenvolve uma atividade típica do modo de produção capitalista. Se não for possível esse diálogo, pode vingar uma relação de subjuço a uma forma de vida e a um modelo econômico que vem de fora das comunidades, o que transforma a fase de transferência no momento crucial, pois o TBC constitui, por si mesmo, é uma ação contra-hegemônica de resistência a uma lógica que espetaculariza a natureza e a cultura para transformá-las em mercadoria.¹¹

3 Delineando o foco deste estudo

O trabalho que o IDSM alega ter desenvolvido visou, até o momento do presente estudo, a preparar as comunidades da RDS Mamirauá para atuação com atividades de turismo como uma alternativa de geração de renda e conservação ambiental da Amazônia, principalmente por meio da utilização da Pousada Uacari como base de negócios.

A fase na qual se encontrava o projeto em 2016 (quando da realização do presente estudo) previa o repasse da gestão do empreendimento aos comunitários. Ante a iminente transferência do negócio (propriedade e gestão da Pousada Uacari) às comunidades, pode-se, aqui, definir que não foi encontrado, ainda, um arranjo jurídico que fortaleça a cadeia produtiva local já estabelecida e, além disso, atenda ao grau de envolvimento social que aqueles comunitários têm com esse negócio.

Então, o pressuposto deste estudo, basicamente, é o seguinte: encontrando-se um modelo jurídico e empresarial de gerenciamento da pousada que fortaleça o arranjo social e não o desestruture, esse projeto poderia se manter exitoso, ou seja, a transferência pode se dar sem maiores rupturas e/ou ameaças ao negócio, tornando-o um empreendimento de TBC viável nas suas dimensões social, cultural, ambiental e econômica. O modelo jurídico precisa ser entendido, aqui, como um instrumento para

¹¹ BARTHOLO, Roberto; SAN SOLO, Davis Gruber; BURSZTYN, Ivan (org.). *Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Brasília: Letra & Imagem, 2009.

fortalecer o capital social, pois, caso contrário, serão criados conflitos oriundos de eventuais problemas econômicos, o que poderia desestabilizar o capital humano hoje existente na RDS Mamirauá. Vale esclarecer que esse arranjo pode não ser o ideal do ponto de vista jurídico, mas deve ser o melhor possível do ponto de vista da realidade social naquele momento.

Conforme relatam Peralta *et al.*,¹² no sentido de se alcançar a autonomia completa da gestão pelas comunidades, foi tomada, em fevereiro de 2015, em assembleia comunitária, a decisão de que, até 2022, a gestão da Pousada Uacari será feita pela AAGEMAM, e que a propriedade do empreendimento será dividida igualmente (50% para cada) entre a AAGEMAM e as dez comunidades do setor envolvidas. Quanto ao papel do IDSM, a visão definida é que esse se afaste da gestão direta que hoje faz e que transfira também a propriedade do empreendimento que atualmente lhe pertence.

O objetivo geral do presente estudo foi dar um passo atrás e promover um diálogo sobre os desafios e as potencialidades da transferência da Pousada Uacari, considerando a opinião dos comunitários, membros da AAGEMAM e gestores do IDSM, de modo a se elaborar, coletivamente, com todos esses atores, uma nova configuração jurídico-empresarial adequada à complexa realidade local com vistas a garantir sustentabilidade e segurança ao negócio.

Afinal, é imprescindível a existência de um concurso de vontades, para que as comunidades tomem para si o protagonismo da gestão do empreendimento da pousada. Do contrário, não haverá viabilidade prático-jurídica para se concretizar o arranjo empresarial esboçado em assembleia, fazendo-se necessário o desenho de outro modelo que se mostre mais adequado. Este estudo pretende, também, analisar os primeiros passos a serem seguidos para a implementação do modelo empresarial, societário e organizacional (esboço de Plano de Ações) que mais se adequa às necessidades dos envolvidos.

Enfim, dentro de um cenário com diversos atores envolvidos, com interesses distintos e visões nem sempre convergentes com relação ao PTBC consolidado em Mamirauá, impõe-se mais do que a necessidade

¹² PERALTA, Nelissa; VIEIRA, Fernanda Sá; OZORIO, Rodrigo Zomkowski. Gestão participativa da Pousada Uacari: um processo em construção. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 115-133, fev./abr. 2015.

de uma aplicação técnico-legal e empresarial sobre o melhor modelo que atenda à transição em busca de autonomia de gestão desejada pelas partes, mas um estudo integrado que contemple importantes aspectos sociais, ambientais, econômicos, culturais e políticos que permeiam a realidade lá existente, sob pena de se comprometerem a estabilidade e os benefícios sociais, econômicos e de qualidade de vida já proporcionados pela atividade.

4 Metodologia

Para alcançar o objetivo delineado, decidiu-se realizar uma observação *in loco* de modo a recolher subsídios que pudessem auxiliar na construção de uma compreensão mínima sobre a realidade do cenário social e da atividade do TBC no contexto da RDS Mamirauá.

Uma viagem de reconhecimento ocorreu de 1º a 5 de dezembro de 2014, quando, então, foi realizado contato com o empreendimento e iniciadas as conversas com funcionários do IDSM e trabalhadores da Pousada Uacari. Nessa viagem, foi realizado um breve diagnóstico das necessidades e o levantamento de algumas dúvidas das partes (pesquisadores, IDSM e comunitários) sobre o processo de transferência, bem como se delinearão os caminhos conceituais a serem seguidos.

Como preparação para uma segunda ida a campo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre ONGs, comunidades tradicionais, aspectos jurídicos da gestão de cooperativas e empresas autogestionárias, da legislação civil e societária, dos arranjos jurídico-comunitários, das metodologias e processos participativos, da participação social, da sustentabilidade, do TBC e das UCs; e da análise documental sobre o material fornecido pelo IDSM e a AAGEMAM (Estatutos, Regimentos, Plano Diretor, Convênios e outros documentos).

Realizou-se observação *in loco* em uma segunda ida a campo, em setembro de 2015, na qual foram visitadas todas as dez comunidades localizadas no Setor Mamirauá e envolvidas no projeto de turismo na Pousada Uacari. Foram definidos como interlocutores, além dos funcionários do IDSM diretamente ligados ao PTBC, as lideranças que representam as comunidades na estrutura da gestão (presidentes das associações dos comunitários), comunitários convidados por essas lideranças, comunitários que prestavam serviços na pousada por ocasião das viagens a campo e membros do Conselho do Setor Mamirauá e do Conselho Gestor da RDS. Foram realizadas rodas de conversa (Grupos

Focais), com a participação de 104 comunitários, distribuídos de acordo com a comunidade a que pertenciam, bem como o corpo técnico e de gestores, esses entrevistados na sede do IDSM.

A pergunta norteadora dos diálogos foi: *Na sua opinião, quais os principais entraves* que já foram ou devem ser superados para que a transferência se dê com sucesso e qual é o modelo de organização ideal para isso?

Foram recolhidas mais de 12 horas de depoimentos, procurando-se criar um espaço de diálogo aberto, acessível à escuta das diferentes vozes dos atores participantes do complexo mosaico no qual está inserido o projeto de transferência da pousada para comunidades locais.

Como resultado da escuta dos atores sociais dos locais da análise documental e da revisão bibliográfica, foi possível o delineamento de alternativas de modelos jurídico-organizacionais, o qual, posteriormente, foi enviado aos comunitários e membros do IDSM para prosseguimento do processo de transferência.

Essas etapas iniciais produziram um relatório de caráter técnico, que foi enviado ao IDSM e à AAGEMAM e a líderes das associações, em fevereiro de 2016, com possibilidades jurídicas para transferência, cada uma com seus prós e contras (ver em resultados). Esse relatório subsidiou o debate que se constituiu na etapa final deste estudo, qual seja, a realização de nova ida a campo, dessa vez para participar de uma oficina participativo-decisória, com três dias de duração (de 17 a 19/11/2016) com lideranças das comunidades, ocorrida na sede da Prelazia de Tefé, no próprio Município, segundo metodologia similar à utilizada por Minari e Rabinovici.¹³

O objetivo dessa oficina foi debater e delinear os caminhos a serem seguidos. Essa fase, que se constituiu em procedimento de construção de um planejamento estratégico preliminar para a proposição de metas com seus responsáveis, culminou na definição coletiva dos passos seguintes a serem tomados. O modelo jurídico-institucional de transferência, definido nessa oficina, será aqui descrito e analisado e se insere nos resultados do presente estudo.

¹³ MINARI, Marina de Lima; RABINOVICI, Andrea. Diálogo, participação e projetos de turismo com comunidades em Unidades de Conservação na Amazônia brasileira. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 62, 2014.

5 Resultados e discussão

Relatório preliminar com análise de modelos jurídicos possíveis e suas implicações

Após a constatação da peculiar realidade social no local, ficou sinalizada a inexistência de um molde legal que se encaixa perfeitamente na situação de fato e ao grau de maturação estabelecidos no manejo participativo do turismo praticado no Setor Mamirauá no qual interagem AAGEMAM, o IDSM e as dez comunidades.

O que se pode afirmar é que a venda de pacotes turísticos e de lazer na Pousada Uacari, muito embora se enquadre, juridicamente, como atividade empresária para os fins civis, tem um objetivo social intrínseco – tão ou mais importante que o econômico –, que é o de gerar oportunidade de emprego e renda aos comunitários para melhoria da qualidade de vida.

O Direito Empresarial implica o estudo dos *empresários* (aqueles que serão os titulares do negócio) e da *empresa* (atividade empresarial desenvolvida, propriamente dita). No entanto, para além dessas figuras jurídicas, qualquer análise deve considerar o princípio da *função social da empresa*, obrigação que incide em sua atividade, ou seja, no exercício da atividade empresarial. No Direito brasileiro, é indubitável o reconhecimento da função social das empresas¹⁴ ante o papel que desenvolvem na sociedade, deixando, portanto, de estar sujeitas apenas a interesses exclusivamente privados. O lucro, então, não pode ser elevado à prioridade máxima, em prejuízo dos interesses constitucionalmente estabelecidos. Não se afirma, aqui, que o lucro deva ser minimizado, mas que não pode ser perseguido a qualquer custo, com exclusão dos interesses socialmente relevantes e de observância obrigatória.

A função social está ainda prevista a partir do momento em que o constituinte determinou que a propriedade devia atender à sua função social.¹⁵ Quando o constituinte prescreveu, em seu art. 170, inciso III, que “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social”, indicou a observância do princípio da função social da propriedade, dentre outros.

¹⁴ Deduzido dos arts. 170 da CF/88, 154 e 116, parágrafo único da Lei das S.As., bem como o art. 47 da Lei de Falência e Recuperação Judicial.

¹⁵ Arts. 5º, inciso XXII; 182, § 2º e 186, todos dasCF/88.

Assim, foi sugerido aos comunitários, à AAGEMAM e ao IDSM um sistema lógico de análise baseado nos seguintes parâmetros: sócios – atividade – função social. No caso da Pousada Uacari, temos que:

1) Os *sócios* poderiam ser:

a) a AAGEMAN juntamente com as demais dez associações de cada comunidade, pois essa situação daria amparo à assembleia anterior realizada, que definiu que a propriedade do empreendimento da Pousada Uacari seria das comunidades com gestão da AAGEMAN, atendendo assim ao que havia sido decidido;

b) somente as pessoas físicas interessadas em participar, pois essa situação reforçaria o que já se observa na realidade local, respeitando-se, assim, a vontade daqueles que não querem participar diretamente da atividade;

2) *Atividade*: nesse caso, tipicamente empresarial (arts. 982 e 966 do Código Civil); e

3) *Função social da empresa*: exerce papel determinante no modelo de negócio regional, pois a circulação de bens e serviços não representa um fim em si mesmo da atividade empresarial. Ao contrário, a empresa é um meio para a inclusão e evolução sociais dos membros da comunidade. Por essa razão, ampliam-se as possibilidades, fazendo com que possam ser utilizados modelos associativos cujo envolvimento na exploração de atividades econômicas poderia ser questionado.

O relatório final dessa fase, que foi enviado para subsidiar decisão sobre a transferência, fez um esforço no sentido de sugerir, dentro do que hoje se tem estabelecido no ordenamento jurídico-pátrio, formas possíveis de enquadramento legal do arranjo comunitário pretendido e alertar aos riscos e vantagens de cada uma dessas possibilidades. Temos, no caso da Pousada Uacari, combinando-se esses critérios, as alternativas a seguir (Quadro 1), que serão detalhadas uma a uma.

Quadro 1 – Modelos jurídicos possíveis.

Foco no “fim lucrativo”	Foco na “função social da empresa”
Sociedades empresárias	Cooperativa
	Associação

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Foco fixado na atividade econômica dos serviços de turismo

a) Criação de uma Sociedade Limitada (Ltda.)

Atualmente, o tipo societário mais comum é a Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada (ou simplesmente Sociedade Limitada). As principais vantagens das Sociedades Limitadas são a descomplicada forma de constituição (facilidade, rapidez e custo) e sua fácil operacionalização, que, além de não ser muito onerosa, não sofre um controle externo tão acentuado como as sociedades anônimas.

No que diz respeito à limitação da responsabilidade dos sócios, na Sociedade Limitada, eles têm responsabilidade subsidiária (em relação à sociedade) e solidária (em relação aos demais sócios), o que significa que, eles, mesmo que já tenham integralizado toda sua parte do capital social, podem ser responsabilizados pela integralização da parte de outros sócios.

No caso da Pousada Uacari, poder-se ia criar uma Sociedade Limitada com uma das seguintes configurações de sócios:

1) de pessoas jurídicas (associações das dez comunidades + AAGEMAN): esse modelo é juridicamente possível e viável na prática; a AAGEMAM e as associações das dez comunidades figurariam como sócias no contrato social da Sociedade Limitada e receberiam, como receita/distribuição de lucros, os valores comercializados nos pacotes turísticos, passeios e produtos vendidos pela pousada. Por sua vez, essa receita, desde que seja distribuída às associações (pessoas jurídicas) e, que nessas não haja distribuição de lucros entre os associados, servindo os valores apenas para o pagamento de salários, encargos e custos de manutenção da associação, é um modelo jurídico-societário viável. O contrato social da Ltda. deve regular essa distribuição entre AAGEMAM e as dez

sócias. Como as dez associações não podem distribuir lucros, toda sua arrecadação (como sócias no empreendimento) deve ser investida em benefício das comunidades. Restaria ser acordado entre os sócios quem seria(m) o(s) sócio(s) responsável(eis) (pessoa física) pela Ltda., bem como quem seriam os empregados e de quem seria a propriedade da Pousada Uacari (da AAGEMAM ou da Ltda.).

2) de pessoas físicas (comunitários): juridicamente possível, porém inviável na prática, pois a admissão e a exclusão dos sócios dificultariam a burocracia cotidiana da empresa, assim como a administração do negócio.

b) Criação de uma empresa de participação

Empresa de Participação (EP) é um tipo de Sociedade Anônima (S.A.); é um modelo de organização empresarial¹⁶ voltado a investimentos em negócios, o qual reúne investidores, que aplicam seus recursos na criação de novos negócios ou na capitalização dos já existentes. É diferente de um clube de investimentos, pois, geralmente, não se investe em ações e títulos, mas na participação direta em outras empresas. Trata-se de uma forma de organização da qual podem participar muitos interessados.

A criação de uma EP poderia ser uma possibilidade à gestão da Pousada Uacari, contribuindo para a superação de dificuldades da comunidade e o desenvolvimento local, pois, além de ser uma oportunidade de investimento para pequenos poupadores, essa alternativa permitiria:

- 1) a constituição de uma sociedade de capital;
- 2) o lucro proporcional ao número de ações de cada participante e a remuneração dos sócios conforme fossem sendo desenvolvidas suas atividades profissionais, garantindo relativa facilidade para ingresso e saída dos mesmos do negócio;
- 3) o respeito ao direito a voto proporcional ao número de ações, pois o quórum nas assembleias é baseado no capital; e
- 4) a viabilização de negócios, a geração de emprego e renda, a qualificação de mão de obra, e a geração de recursos diversos à comunidade.

¹⁶ Regida por normas claras e consolidadas no Direito brasileiro, em especial na Lei das S.As. (Lei n. 6.404/1976).

O desenho de tal modelo, entretanto, pressuporia que a Pousada Uacari fosse constituída como sociedade empresária, uma limitada, por exemplo, com sócios a definir, para que, por sua vez, nela investisse e dela participasse a EP. Assim, teríamos as seguintes possibilidades para uma EP, juridicamente possíveis e viáveis na prática, tendo em vista a possibilidade de admissão e exclusão de sócios com facilidade:

- a) de pessoas jurídicas (as dez associações comunitárias);¹⁷ e
- b) de pessoas físicas (os comunitários).

Apesar de possível, a implementação de uma EP para o caso da Pousada Uacari, poderia se mostrar inviável, devido a três motivos cruciais e relevantes:

- 1) não há tradição cultural nas comunidades para esse modelo;
- 2) a burocracia e a complexidade da constituição e administração de uma sociedade com base na Lei das S.As. é um limitador para a adesão a esse modelo; e
- 3) mesmo que passível de ser evitada, a questão da distribuição de lucros decorrentes da atividade empresarial pode ser fonte de conflitos sociais desagregadores das relações sociais atualmente existentes no setor Mamirauá.

4.3 Foco fixado na função social

a) Criação de uma cooperativa:

Dentro das regras do Direito, a constituição de uma cooperativa que abarque a gestão do empreendimento e a propriedade da pousada seria o modelo que, legalmente, se mostra o mais seguro e adequado ao caso em questão. Uma sociedade cooperativa¹⁸ pressupõe, em sua natureza, a

¹⁷ Diz o art. 981 do CC: “Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício da atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”. Note-se bem: o dispositivo fala em “pessoas”, abrangendo, inclusive, as pessoas jurídicas. Lembre-se que o art. 1º do CC dispõe: “Toda pessoa é capaz de direitos e deveres na ordem civil”. Esse é o princípio que rege a hipótese: as pessoas jurídicas podem adquirir cotas de outra pessoa jurídica, assim como qualquer outro bem ou direito.

¹⁸ Atividade regida pelos arts. 1.093 a 1.096 do Código Civil, bem como pela Lei n. 5.764/1971, que, em seu art. 3º, dispõe: “Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

prática de uma atividade econômica através da vontade de obter justo preço, abolindo o intermediário e o assalariado através da solidariedade e da ajuda mútua, o que se coaduna, numa visão macro, com os objetivos e a missão do projeto de TBC desenvolvido em Mamirauá.

A cooperativa é uma sociedade peculiar, que se aproxima da associação, por não visar lucro, mas dela se distingue por destinar-se a prestar apoio aos seus associados ou cooperados no exercício de suas atividades profissionais e entre eles distribuir os resultados decorrentes da ajuda mútua.¹⁹

Assim sendo, em se tratando de cooperativas, haveria duas possibilidades de configuração viáveis para o caso de Mamirauá: a criação de uma cooperativa de serviços²⁰ de turismo e lazer, que desse suporte com mão de obra ao empreendimento, ou uma cooperativa de trabalho. Vejamos:

1) Criação de uma cooperativa de serviços de turismo e lazer:

Criado no ano de 2000 pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o turismo e lazer é um ramo do cooperativismo que define um tipo de cooperativa que presta ou atende, direta ou indiretamente, seu quadro social com serviços turísticos, de lazer, de entretenimento, de esportes, artísticos, de eventos e hotelaria.

A criação de uma cooperativa de turismo e lazer a qual fosse proprietária do empreendimento Pousada Uacari, que lhe fizesse a gestão e cujos cooperados fossem prestadores de serviços e, ao mesmo tempo, beneficiários dos resultados econômicos da atividade ali praticada, seria uma alternativa viável e, na teoria, juridicamente alinhada com os objetivos do projeto. Afinal, a cooperativa é uma sociedade de pessoas que têm

¹⁹ GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. *Direito de Empresa: comentários aos arts. 966 a 1.195 do Código Civil*. 2. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p. 445.

²⁰ A Lei n. 12.690/2012 que regulamenta as chamadas Cooperativas de Serviços, em seu art. 2, define: “Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho.”

como princípios e características: a gestão participativa, as tomadas de decisão de forma democrática, o fim social, o número ilimitado de sócios, a cooperação e a divisão dos resultados. Todos pressupostos que, grosso modo, se alinham ao desenho já existente na realidade local da atividade de turismo praticada pelo Setor Mamirauá.

2) Criação de uma cooperativa de trabalho:

Outra possibilidade seria a criação de uma cooperativa de trabalho que fornecesse mão de obra especializada em turismo e lazer para a pousada, que, por sua vez, poderia estar estruturada como uma Sociedade Limitada (ver acima).

A cooperativa teria como seus cooperados todos os membros das comunidades que se interessassem em prestar serviços à Pousada Uacari e que se enquadrassem em atividades ligadas às necessidades do negócio, fomentando a capacitação dos comunitários, oferecendo treinamentos e cursos como vem fazendo a AAGEMAM ao longo de sua existência.

Pode-se afirmar que a manutenção da harmonia associativa sempre será, entre outros, um dos maiores desafios das cooperativas. Se, por um lado, elas atuam em um mercado comum a todas as empresas, em que a alta competitividade e regras capitalistas imperam, por outro, elas não poderão agir, perante seus donos e usuários, responsáveis pela sua constituição e manutenção, com a mesma racionalidade econômica que lhe é exigida no ambiente externo.

A construção de novo modo de produção e gestão, sem a reprodução desse modelo capitalista, incompatível com o cenário de economia solidário-local, só poderia ocorrer se todos os cooperados estivessem informados e compreendessem bem todo o processo produtivo e de gestão da cooperativa, o que, pelos depoimentos analisados neste estudo, não parece possível no momento. Como se verá adiante (oficina participativo-decisória), foram esses os principais motivos da decisão de não se adotar, nesse momento, o modelo de cooperativa para o Setor Mamirauá.

b) Reestruturação da Aagemam (manutenção da associação)

O atual modelo de gestão da Pousada Uacari implica, grosso modo, a coordenação de uma *mantenedora* (o IDSM) que arrecada fundos através da prestação de serviços e repassa parte dos mesmos ao

desenvolvimento social das comunidades locais, reinvestindo o excedente em projetos de conservação ambiental.

Por sua vez, a gestão compartilhada do empreendimento com as dez comunidades do Setor Mamirauá se dá através da AAGEMAM, uma associação civil sem fins lucrativos que é responsável pela capacitação e treinamento de pessoal das comunidades que prestam serviços à pousada. A AAGEMAM por meio de seus associados, compartilha, junto com o IDSM, as principais decisões que são tomadas em assembleia e no dia a dia sobre a gestão do negócio.

Como já existe e está em funcionamento esse modelo, entendemos que, ao contrário do que foi definido em assembleia (propriedade das comunidades, AAGEMAM e gestão pela AAGEMAM), e devido aos vários depoimentos recolhidos de comunitários contrários à transferência da propriedade para suas dez associações, o modelo jurídico de associação poderia ser mantido para o caso da Pousada Uacari, procedendo-se apenas à transferência da propriedade e da gestão do IDSM para a AAGEMAM, tomando, para isso, algumas providências e cuidados fundamentais (igualmente baseados em depoimentos recolhidos):

1. adequar o Estatuto Social da AAGEMAM para que fique absolutamente claro que seus FINS NÃO são econômicos;
2. garantir a regularização das relações legal-trabalhistas;
3. garantir livre-associação de todos os comunitários que desejem se envolver nas atividades direta ou indiretamente ligadas ao funcionamento da pousada, prevendo-se, no estatuto social, uma categoria diferenciada de associado – “o prestador de serviços” – (diferenciação facultada pelo art. 55 do Código Civil CC) em que esses seriam os remunerados, contratados pela CLT, com contrato de trabalho temporário e o gozo de todos os direitos trabalhistas;
4. garantir a manutenção da distribuição da taxa de turismo (através de um termo de doação), em porcentagem a ser definida, mas com base no atual modelo de funcionamento, para as dez associações do Setor Mamirauá, como contrapartida pela manutenção de atividades compatíveis com o Turismo *Sustentável* de Base Comunitária praticado na região. Isso garantiria a manutenção dos benefícios financeiros que, atualmente, as dez comunidades já recebem pelas atividades de turismo realizadas pela Pousada Uacari;

5. pactuação de um convênio de exclusividade de assessoria técnica e capacitação entre a AAGEMAM e o IDSM por um período de tempo a ser definido, como forma de “incubação” e transferência de *know-how*.

A transferência da propriedade da pousada do IDSM para a AAGEMAM necessita prever todas essas cláusulas de maneira clara e pactuada em todos os seus detalhes. É importante que o art. 2º do atual Estatuto da AAGEMAM seja alterado, para não haver a possibilidade de compreensão de que seus FINS sejam econômicos, pois os incisos I e II preveem, respectivamente, “prestar serviços de Auxiliares e Guias”; e “prestar serviços de Assistentes de Pesquisa, Auxiliares, Barqueiros, Guias comunitários, Guias locais, Manutenção e Substitutos dos Supervisores e Gerência”, o que pode gerar a interpretação de que a atividade econômica de prestação de serviços é um fim em si mesma da organização.

c) Criação de uma associação que tenha como associadas as dez associações comunitárias + A AAGEMAM

Um formato societário que acolheria a realidade local e, em certa parte, contemplaria o *desenho* definido em assembleia quanto à circunstância de congregar as comunidades e a AAGEMAM na titularidade do empreendimento, seria a constituição de NOVA associação cujo quadro de associados fosse composto pelas associações comunitárias e pela AAGEMAM.

Esse desenho, além de não romper com o sistema associativista já estruturado há mais de dez anos no local, traria vantagem, especialmente no que concerne ao processo de decisão e ao tratamento da propriedade dos bens da Pousada Uacari, que o IDSM pretende transferir à AAGEMAM e às comunidades do setor, conforme definido em assembleia.

A associação receberia do IDSM, a título oneroso ou gratuito, conforme acordado, a propriedade dos bens (flutuantes e todas suas benfeitorias), assim como a responsabilidade pelo desenvolvimento da atividade de turismo e lazer da Pousada Uacari, regulamentando sua administração através das normas de um novo estatuto social.

Esse formato também se justifica como uma via democrática, pois permitiria a participação de todas as comunidades do Setor Mamirauá nas decisões fundamentais para a definição dos destinos da atividade turística na RDSM. Certamente, caberia ao estatuto social dessa nova associação estabelecer regras de participação, de modo a viabilizar a gestão do empreendimento por quem de direito, sem maiores entraves, relegando somente as deliberações mais importantes a uma assembleia geral, quando, só então, se reuniriam todas as associações comunitárias e a AAGEMAM. Caso contrário, a administração do negócio dependeria de um processo decisório disfuncional, no qual todos teriam que opinar sobre tudo, o que deve ser evitado.

Neste momento, é importante chamar a atenção para um fator constatado na pesquisa de campo. As entrevistas colhidas no estudo indicaram que nem todas as comunidades do setor, necessariamente, desejam ser proprietárias do empreendimento e dos bens que o compõem e se envolver com a atividade de turismo ao menos por ora. Assim, uma alternativa para dar início à transferência imediata da atividade turística seria congregar apenas as comunidades que realmente estão dispostas a colaborar para um objetivo comum perseguido, reforçando-se a *affectio societatis*,²¹ ou como dito, minimizando conflitos e a insegurança jurídica do empreendimento. Nessa hipótese, o estatuto permitiria a admissão futura de novas associadas, restritas às associações formadas pelas demais comunidades, as quais ingressariam posteriormente na ATSM conforme se sentissem seguras.

A nova associação seria criada, portanto, para exercer papel análogo ao que tem hoje o IDSM. A administração e a gerência operacional do empreendimento, entretanto, podem ser delegadas à AAGEMAM, ou a quem essa indicar, conforme prevê o estatuto. A nova associação seria a pessoa jurídica detentora do negócio, apta a contratar o IDSM ou outros prestadores de serviços técnicos nas áreas em que a mão de obra local não estivesse capacitada (financeiro, *marketing*, etc.) e administraria as receitas da associação, sempre visando à sua atividade-fim e reinvestindo todo e qualquer excedente nos fins da associação, sem qualquer distribuição de lucro aos associados.

²¹ O termo *affectio societatis*, do latim, significa afeição societária, ou a vontade de permanecer associado a uma pessoa ou, no caso, a uma associação civil.

Quanto à mão de obra empregada, a AAGEMAM indicaria os trabalhadores de seu quadro associativo para atuar, em sistema de rodízio, nas tarefas relacionadas à pousada. Dessa forma, ela cumpriria seu papel institucional e uma de suas finalidades essenciais: organizar os trabalhadores locais, distribuindo as tarefas de forma a permitir que todos tenham oportunidades equivalentes, que se beneficiem economicamente da atividade do turismo e gozem dos necessários intervalos para descanso e aproximação das famílias. Os trabalhadores indicados e escalonados pela AAGEMAM seriam pagos diretamente pela nova associação. A vantagem desse modelo (em relação ao anterior) é que ele mitiga os riscos trabalhistas, embora não os afaste completamente.

A AAGEMAM, dessa forma, estaria liberada para exercer sua vocação natural, que é representar e congrega os comunitários do Setor Mamirauá interessados na oportunidade de prestar serviços de turismo na reserva, a fim de gerar renda aos comunitários. Passaria, também, a ter maior independência para investir na qualificação dos associados para exercerem as diversas funções necessárias ao negócio com melhor qualidade.

Essa fórmula tem a seu favor os seguintes pontos: a) mantém a organização associativista das comunidades, já bem familiar à cultura local; b) proporciona uma forma democrática de tomadas de decisão, transportando as deliberações mais importantes para uma esfera onde intervenham todas as comunidades interessadas em participar do turismo na região; e c) não concentra, na mesma pessoa jurídica, o exercício da atividade econômica e o agenciamento de mão obra, dando amparo à tese de que – nesse caso, excepcionalmente – não existiria vínculo empregatício entre a pousada e os trabalhadores locais que se revezam na execução das tarefas (embora não elimine o risco de decisões judiciais contrárias).

Como ponto negativo, o modelo não permite que a taxa anual paga às comunidades seja entregue como decorrência lógica do sucesso da operação turística, justamente em respeito à vedação legal da distribuição de lucro aos associados. Nada impediria, contudo, que esse recurso, com sua complexa natureza, assumisse outro caráter que o caracterizasse como despesa da nova associação.

Apesar de ter sido esse o modelo jurídico sugerido, como uma das possibilidades viáveis e, momentaneamente, talvez, o mais adequado, ele

foi descartado na oficina participativo-decisória pelos motivos que serão apresentados adiante.

Oficina participativo-decisória

Após o envio do relatório sobre os modelos jurídicos, que foram analisados pela equipe técnica do IDSM e pelos comunitários, entre fevereiro e novembro de 2016, realizou-se uma oficina participativo-decisória, cujo principal objetivo era definir, com a contribuição de todos, os caminhos a serem seguidos para a concretização da transferência da propriedade e da gestão da Pousada Uacari.

A oficina ocorreu entre os dias 17 e 19 de novembro de 2016, no Centro Irmão Falco, da Prelazia de Tefé, com a presença de lideranças comunitárias e técnicos do IDSM, além de outros atores social-locais convidados.

A oficina iniciou com a apresentação a todos os presentes do relatório enviado antecipadamente sobre os modelos jurídicos possíveis (apresentados no item 5.1), com os aspectos positivos e negativos de cada possibilidade para a propriedade da pousada (basicamente: foco em fins lucrativos – empresas *versus* foco em fins sociais – cooperativas e associações), de modo a subsidiar com informações sistematizadas os debates.

Conforme apontaram Peralta *et al.*, foi lembrado que, durante um evento técnico-científico realizado em fevereiro de 2015, ficou definida uma proposta formal de que a Pousada Uacari deveria ser de propriedade compartilhada entre a AAGEMAM e as comunidades do Setor Mamirauá, ficando os gerenciamentos administrativo, financeiro e operacional sob a responsabilidade da AAGEMAM.

Em seguida, cada modelo jurídico sugerido foi amplamente debatido (durante dois dias) de modo que todos os aspectos favoráveis e as dificuldades foram ponderadas. Foi esse debate que, ao final, esclareceu a todos que o modelo decidido anteriormente (propriedade das dez comunidades e AAGEMAM, com gestão da AAGEMAM) não era o ideal para o atual arranjo social de Mamirauá.

Como o fim social é um dos princípios desde o começo da criação da RDS Mamirauá e também do PTBC, a opção mais defendida foi a criação de uma cooperativa ou de nova associação.

Os coordenadores do debate iniciaram, então, uma nova rodada de esclarecimentos sobre o modelo de cooperativas, com apresentação de seu funcionamento, para deixar claros os objetivos da organização, as vantagens de criá-la, os direitos e deveres dos cooperados, as responsabilidades nas tomadas de decisão e os caminhos a serem seguidos. Diante dessa perspectiva, colocou-se a seguinte questão: *Estariam os comunitários de Mamirauá amadurecidos nas suas relações sociais e capacidades gerenciais a ponto de assumir o compromisso de constituir uma cooperativa para gerir a Pousada Uacari?*

Essa dúvida se tornou pertinente, uma vez que o desafio é colocar as pessoas sempre no centro das preocupações e das ações das organizações, pois os maiores entraves à sua atuação não são apenas de ordem técnica, mas envolvem relações de poder e dominação, conflitos entre grupos heterogêneos que podem reproduzir, dentro da organização, um modelo de desigualdade.

Muito embora a dissolução da AAGEMAM e a criação de uma cooperativa de serviços de turismo e lazer em seu lugar pudessem ser alternativas viáveis em termos de modelo jurídico para o desenho institucional que se vislumbra, citaram os riscos na adoção desse formato. São eles:

- 1) não há tradição cultural nas comunidades para esse modelo ser implementado neste momento. Haveria a necessidade de uma discussão e de uma preparação prévia dos associados da AAGEMAM e das comunidades antes de se optar pela passagem a esse formato;
- 2) as cooperativas estão sujeitas à burocracia de controle e fiscalização maior do que estão acostumados os membros da AAGEMAM. Haveria a necessidade de um apoio técnico (jurídico e contábil), para que os comunitários se familiarizassem com as características e, se for o caso, optarem por ela em um passo posterior de organização.

Uma vez que a cooperativa não aufere lucro e está proibida de dividir os fundos líquidos (de reserva e sobras patrimoniais) entre os cooperados, é discutível a possibilidade de se manter, em seu estatuto social, a distribuição da taxa de turismo no final do ano. Tal supressão poderia servir de desestímulo à atividade no setor, especialmente pelas comunidades menos envolvidas.

O depoimento de um comunitário é muito revelador de suas dúvidas sobre o modelo de cooperativa:

Como cooperativa, a gente nunca trabalhou... como cooperativa aqui. Sempre associação. Eu acho que entrar uma cooperativa já fizeram, já inventaram fazer isso, tantas coisas como o plano da pesca, né? Não deu certo. Sempre foi associação. E eu acho que nós, aqui, somos acostumados a trabalhar como associação. Pra fazer um trabalho, desempenhar um trabalho nesse turismo, que tem aí, nesse empreendimento, eu acho que é associação mesmo. Tem que saber qual é a associação que pode, né? Que tá aí. Preparar também pra ajudar, porque dizer mesmo, como meu pai falava... Trabalhar com gente, mano, não é trabalhar com boi. Trabalhar com boi você trabalha com 200 cabeças, abre a porta de um curral e manda e os outro vai embora... Mas com gente, enquanto manda um, o outro não quer, né? Tem que saber... E ir devagar, devagar, aos poucos. Pra poder chegar lá... Um empurrãozinho devagar, cada pedalada que ele dá, vai na frente.

Pelos motivos apontados e pelo debate que se seguiu, portanto, uma cooperativa foi descartada, ao menos temporariamente, como o modelo que melhor se aplicaria sob a perspectiva da realidade social existente. Apesar de ser o modelo que, juridicamente, melhor se ajustaria, pois nele há a possibilidade de regulamentar a atividade econômica decorrente sem perder o caráter menos capitalista, característico desse modelo associativista, não há tradição cultural-local para sua implementação, e os conflitos sociais igualmente poderiam se agravar.

Aventou-se, em seguida, a possibilidade de criação de uma Central de Associações para ser a proprietária, mas logo se concordou que esse modelo demandaria que todas as dez comunidades a serem filiadas estivessem em dia com seus compromissos contábeis.

Um dos comunitários lembrou que, para a opção de se criar nova associação, prevista no relatório da fase 1, haveria a possibilidade de se *aproveitar* uma já existente para cumprir a mesma função, qual seja, a de ser proprietária da pousada em nome das dez comunidades: a Associação de Produtores do Setor Mamirauá (APSM), sociedade de natureza civil sem fins lucrativos, com cerca de 300 associados, englobando membros das dez comunidades, fundada em 5 de setembro de 2013.

Seguiu-se intenso debate sobre as possibilidades e limitações dessa opção, que foi entendida, no final, como um modelo viável para o arranjo social-local.

Foi então votada a concordância com esse arranjo (propriedade da APSM e gestão da AAGEMAM), sendo aprovado por unanimidade. Grosso modo, aprovou-se um modelo parecido com o atual, com a APSM assumindo o papel do IDSM. Essa decisão será, posteriormente, submetida à Assembleia Geral do ector para ratificação após novos debates que, eventualmente, se façam necessários, uma vez que essa oficina, apesar de legítima, não tem autonomia legal para a definição final.

O arranjo final aprovado vai de encontro ao defendido por Peralta *et al.*,²² ou seja, que a consolidação da atividade de turismo em Mamirauá passa necessariamente pela transferência efetiva da gestão às populações locais com o protagonismo total dos comunitários.

Definido que a AAGEMAM será, de fato, a gestora do negócio, cabem aqui algumas considerações. No estatuto social da AAGEMAM (art. 2º, I) consta que um dos objetivos sociais seria a “prestação de serviços de assistentes de pesquisa, auxiliares, barqueiros, guias comunitários, guias locais, manutenção e substitutos dos supervisores e gerência”. Mas, poderia, afinal, uma organização sem fins lucrativos prestar serviços e cobrar por eles?

Apesar de a possibilidade de prestação de serviços por organizações sem fins lucrativos de ser um tema controverso, valem algumas reflexões. O CC vigente, em seu art. 53, afirma que “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”. Tal definição, aparentemente simples, traz uma série de discussões e desdobramentos importantes.

O antigo CC de 1916 tratava de associações e sociedades civis na mesma parte, e a doutrina refletia uma confusão entre ambas. Para alguns analistas, a sociedade era caracterizada pela finalidade de distribuição de lucros, enquanto na associação, eventuais receitas somente poderiam ser usadas nas suas próprias atividades, jamais se convertendo em lucros a serem distribuídos aos associados. Como a lei não esclarecia a diferença

²² PERALTA, Nelissa; VIEIRA, Fernanda Sá; OZORIO, Rodrigo Zomkowski. Gestão participativa da Pousada Uacari: um processo em construção. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 115-133, fev./abr. 2015.

entre elas, alguns analistas entendiam que ambas constituíam uma mesma figura.

Mesmo a lei tributária, ao invés de utilizar o conceito de associação em contraposição ao de sociedade, costumava esquivar-se da confusão apontando diretamente aos requisitos que deveriam ser cumpridos, para que determinadas entidades estivessem livres de tributação, por exemplo, a ausência de “finalidade lucrativa”.

O novo CC é bem mais eficiente na classificação das pessoas jurídicas de direito privado, identificando, de forma precisa, as associações, as fundações e as sociedades, havendo distinção clara entre sociedades e associações, já que: 1) as sociedades sempre têm por objetivo o exercício de atividade econômica para partilha de resultados entre os sócios (art. 981); e as 2) associações são uniões de pessoas para fins não econômicos (art. 53).

A polêmica que persiste, no entanto, refere-se ao significado da expressão “fins não econômicos”, pois ela se confunde com “fins não lucrativos”. Na nossa opinião, para o novo CC as associações seriam organizadas por pessoas interessadas em perseguir finalidades que não tivessem por objetivo a partilha futura de lucros. *Mas como ficaria o entendimento de que elas poderiam realizar atividades econômicas e ainda assim “não ter fins econômicos”?*

Assim, cabe esclarecer a distinção entre *atividade* e *finalidade*. Em nenhuma disposição o novo CC indica que a associação não pode ter *atividade* econômica. Menciona-se apenas *fins* econômicos. Entende-se, por isso que, mesmo havendo atividade econômica, uma associação não perderá sua natureza se não tiver por objeto a partilha dos resultados financeiros (lucro).

Finalmente, ressalte-se que o fato de que uma associação sem fins lucrativos adquira cotas de uma sociedade empresária (em que aqueles fins necessariamente estão presentes) não desvirtua a natureza jurídica daquela associação. A ausência de fins lucrativos deve ser constatada diante das atividades que caracterizam seu objeto, e não dos bens ou direitos que ela possa titularizar.

Como encaminhamentos para a fase de conclusão da transferência da pousada, pode-se definir o IDSM como parceiro contratado pela AAGEMAM para dar assessoria técnica na gestão e incubadora do negócio durante uma fase inicial. Nesse caso, o IDSM poderia assumir o

papel de incubador através de um convênio ou termo de cooperação firmado com a AAGEMAM, uma vez que ambas estariam comprometidas com o desenvolvimento das comunidades da região e com os projetos de conservação. Como incubador, o IDSM ofereceria apoio complementar, constituído de treinamento para funcionários e gestores, assistência jurídica, técnica, gerencial, de *marketing*, de comercialização e de desenvolvimento do plano estratégico do negócio.

A vantagem de se ter a AAGEMAM nessa posição estratégica, num primeiro momento, reside, basicamente, na possibilidade de intercâmbio de ideias e *know-how* entre comunitários-empresários incubados.

Considerações finais

No entendimento do presente estudo, o modelo definido (gestão pela AAGEMAM com a APSM ficando como proprietária) atende, neste momento, às expectativas dos diversos atores e às posições encontradas e às características culturais e sociais observadas no levantamento de campo, desde que esteja adequado ao estatuto social da AAGEMAM e desde que formalizadas algumas situações, de fato, hoje existentes. Afinal, se trata de um modelo já incorporado aos atuais hábitos culturais, não representando uma ruptura com a lógica que impera na sociedade local. Também tende a minimizar as dificuldades apontadas como mais significativas ao novo arranjo institucional.

O eventual processo futuro de formação de uma cooperativa, deve pressupor certa prática de autogestão, mas não gera competência para o desenvolvimento e a expansão do negócio. Essa competência melhor seria construída ao longo da vida prática da AAGEMAM. As decisões coletivas devem possibilitar troca de experiências entre todos e não apenas da diretoria ou de alguns membros.

No caso dos comunitários diretamente envolvidos com atividades da pousada, um dos grandes desafios será a superação da descrença, ainda existente em alguns, na capacidade dessas de gerir com eficiência. O processo a ser desenvolvido passaria, então, pela atenta “incubação” da AAGEMAM pelo IDSM e pela desconstrução de preconceitos e posturas em relação à administração autogestionária.

Na eventual opção de, futuramente, o modelo migrar para uma cooperativa ou a outro tipo societário, pode-se afirmar que a manutenção

da harmonia associativo-empresarial sempre será, entre outros, um de seus maiores desafios.

As associações são organizações que reúnem pessoas, que, apesar de terem interesses comuns, têm perspectivas de vida diferentes. É conveniente que se inaugure uma fase de preparação e discussão sobre alguns pontos básicos do funcionamento da AAGEMAM daqui para frente, em que possa ocorrer um debate para deixar claros seus objetivos, suas vantagens de mantê-la, direitos e deveres dos associados, responsabilidades nas tomadas de decisão e os caminhos que irão tomar.

Surge, dessa forma, a proposta de que se realize uma construção crítica juntamente com as comunidades locais, de novas metodologias para utilizar as ferramentas gerenciais e estratégicas, pois, embora as técnicas tenham sido criadas no bojo do capitalismo, podem, ao serem repensadas, obter resultados positivos à gestão participativa da Pousada Uacari e para a completa implementação de um modelo de economia solidária na RDS Mamirauá.

O foco deste estudo relaciona-se com a tentativa de delinear e refletir sobre os principais obstáculos e potencialidades existentes em Mamirauá para se fortalecer um processo de TBC, e o modelo jurídico, apesar de ser uma demanda presente, não é o objetivo em si mesmo, mas um instrumento para a compreensão de quais são as potencialidades a serem fortalecidas nesse processo que já vem ocorrendo ao longo do tempo. Trata-se, de fato, de discutir o capital social como um conceito mais do que como um tema. O próprio histórico da criação e implementação da RDS e de como essas comunidades foram nela inseridas, ajudou a compreender os modelos jurídicos apropriados de gerenciamento do negócio que podem fortalecer o arranjo social e não o enfraquecer, para que o projeto possa se manter exitoso.

Uma comunidade está em determinado local porque, historicamente, foi constituída naquele território, por processos de colonização e de conflitos. No caso das comunidades ribeirinhas da Amazônia, muitas delas, como em Mamirauá, foram organizadas da forma como estão hoje, graças à ação da Igreja Católica e de ONGs que as auxiliaram nessa estruturação do ponto de vista político. Ou seja, a própria organização territorial e política dessas comunidades tem uma história que não pode ser ignorada dentro de um programa de uso público em UC e nem ser espetacularizada, pois tudo isso faz parte da sua cultura com um significado próprio.

Um dos grandes desafios atuais é justamente o da gestão participativa das UCs. Não se trata apenas de uma questão de capacitação em conteúdos técnicos, científicos, mas de um intercâmbio de saberes com comunidades que possuem uma forma diversa de organizar o conhecimento e a linguagem.

Nesse contexto, a importância das comunidades(como organismos sociais) se torna muito maior do que a mera transferência, ou não, do empreendimento. Afinal, a pousada está ali e já apresenta papel relevante do ponto de vista da empregabilidade de algumas (poucas) pessoas. Procurou-se, neste estudo, mais do que relatar o processo de transferência da Pousada Uacari às comunidades, analisar em que contexto isso está acontecendo. Ou seja, mesmo que o IDSM finalmente consolide a transferência da propriedade e da gestão da pousada, e que os atores sociais venham a adotar um modelo jurídico viável para que isso se dê, é preponderante referir qual é o momento em que as comunidades estão no debate sobre essa questão.

Referências

BARTHOLO, Roberto; SAN SOLO, Davis Gruber; BURSZTYN, Ivan (org.). *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares experiências brasileiras*. Brasília: Letra & Imagem, 2009.

BENATTI, José Heder. *Posse agroecológica e manejo florestal*. Curitiba: Juruá, 2003.

BRASIL. MTur. Ministério do Turismo. *Dinâmica e diversidade do turismo de Base Comunitária: desafio para a formulação de política pública*. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. *Direito de empresa: comentários aos arts. 966 a 1.195 do Código Civil*. 2. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

IDS.M. INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL MAMIRAUÁ. *Conservação na Amazônia – Programa de Turismo de Base Comunitária*, 2014. Disponível em: <http://www.mamiraua.org.br/pt-br/manejo-e-desenvolvimento/programa-de-turismo-de-base-comunitaria/>. Acesso em: 7 jan. 2016.

MINARI, Marina de Lima; RABINOVICI, Andrea. Diálogo, participação e projetos de turismo com comunidades em Unidades de Conservação na Amazônia brasileira. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 44-66, 2014.

PAULON, Graziely Berenice Fernandes dos Santos. *Economia solidária: reflexões sobre gênero e trabalho na construção e alternativas para geração de renda*. In: MORETTI, Edvaldo Cesar; PINTO, João Onofre Pereira; MARIANI, Milton Augusto Pasquoto (org.). *Empreendimentos econômicos solidários e a relação com a cadeia produtiva do turismo nas regiões da Serra da Bodoquena e do Pantanal*. Campo Grande: Ed. da UFMS, 2015.

PERALTA, Nelissa; VIEIRA, Fernanda Sá; OZORIO, Rodrigo Zomkowski. Gestão participativa da Pousada Uacari: um processo em construção. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 115-133, fev./abr. 2015.

POMPERMAIER, Davide. O lugar do Turismo de Base Comunitária na legislação, nas políticas públicas e no mercado, a partir da experiência do Projeto Saúde & Alegria. In: COSTA NOVO, Cristiane Barroncas Macial; CRUZ, Jocilene Gomes da (org.). *Turismo Comunitário: reflexões no contexto amazônico*. Manaus: Edua, 2014. p. 173-178.

PUTNAM, Robert. *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

ZAOUAL, Hassan. Do turismo de massa ao turismo situado. In: BARTHOLO, Roberto; SANSOLO, Davis Gruber; BURSZTYN, Ivan (org.). *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Brasília: Letra & Imagem, 2009. p. 55-75.