

Cinco erros estratégicos da Seobras-RJ, do Sebrae-RJ e das associações locais

A desistência de priorizar os projetos estruturantes e estratégicos e as ações emergenciais mais importantes foi só o coroamento de um processo que começou errado e continua errando.

O primeiro erro foi elaborar esse planejamento depois da estrada de acesso pavimentada, o acesso facilitado, os impactos agravados. É óbvio que esse planejamento, bem como a definição da capacidade de carga local, e a instalação do pórtico cobrando para restringir a visitação teriam que vir antes de abrir as porteiras da região para uma população cada vez maior e com maior mobilidade. E, quando começou, foi com o [atraso de um ano com relação ao cronograma](#) inicial.

O segundo erro foi a Seobras-RJ contratar o Sebrae-RJ, criando um conflito de interesses em um cenário já tão dividido por causa de iniciativas da própria Seobras, ao [recomendar, em novembro de 2009, que as duas associações empresariais locais deixassem o Conselho Gestor da região](#), para enfraquecê-lo e evitar que ele cumprisse a incumbência explícita na [condicionante 17 da Licença de Instalação](#) da obra emitida pelo INEA-RJ. Um órgão estadual sabotando outro órgão estadual, e os empresários preferiram se aliar à Secretaria de Obras do que à de Ambiente.

Se a Seobras é vista desta maneira tão desairosa, por seu comportamento anti-republicano e por [suas obras vagabundas](#), o Sebrae-RJ é percebido como uma entidade que mantém uma relação preferencial ou mesmo exclusiva com os empresários locais, até por seu mandato institucional. A missão do Sebrae é promover as empresas e os negócios, e não o desenvolvimento sustentável de uma região, que inclui aspectos totalmente estranhos ao universo sebraeano e empresarial. O governo deveria ter procurado uma universidade, ou o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, que certamente faria um trabalho muito mais técnico e bem sucedido.

O terceiro erro foi o Sebrae-RJ, por sua vez, subcontratar a Focall (ou o Ideias, não ficou claro), empresa sua parceira em outros “planejamentos” no estado do Rio. Essa empresa apresentou-se com uma metodologia pré-fabricada, que se revelou insuficiente desde o início. Insistiu em conduzir um processo que exigiria coesão comunitária e o envolvimento do capital social local sem perceber que antes precisaria superar a cisão que divide a comunidade, onde expressivo contingente dos moradores tem bons motivos para desconfiar dessa parceria Seobras-Sebrae-associações locais. Apesar dos insistentes apelos de que começasse o processo solucionando primeiro o conflito existente, por meio de um “seminário da conciliação”, o facilitador preferiu o caminho mais difícil, ou até impossível, de realizar seu trabalho sem ter uma base sólida.

Essa falha estratégica resultou na ausência de 95% do capital social indispensável para se promover o desenvolvimento sustentável na região, incluindo a imensa maioria dos educadores, dos comunicadores, dos consultores, dos gestores ambientais que moram ou frequentam a região. A audiência só aumentou nas duas últimas reuniões, graças às pessoas que viram no evento uma possibilidade para ter um projeto seu aprovado e implementado com apoio do governo.

O quarto erro foi o facilitador da Focall querer construir um plano estratégico regional a partir de propostas de projetos individuais, pontuais, avulsos, para depois priorizá-los por meio de votação em quesitos mal formulados, numa espécie de concurso de escolas de samba ou de miss Brasil. O certo seria formar grupos por área estratégica (preservação ambiental, desenvolvimento da economia local, serviços e infraestrutura etc.) para desenvolverem participativamente o melhor projeto para a sua área, priorizando as ações e subprojetos que conduziriam ao resultado pretendido num “prazo de 20 meses”.

O quinto erro resultou dessa falta de objetividade, dessa falha estratégica. Confiando na sorte para chegar a um conjunto aleatório de projetos que pudesse ser útil, o planejador estratégico chegou a um impasse, e acabou desistindo de priorizar as propostas apresentadas, preferindo transferir a responsabilidade para um Comitê Gestor que ninguém garante quando sairá do papel, quem o comporá, quem o controlará, que autonomia terá para priorizar os projetos e garantir sua execução.

Conclusão: como prevíamos e alertávamos tantas vezes à toa, foi mais um factóide à altura do PBA e seus programas ([cadê o de educação ambiental?](#)), com expressivo volume de recursos públicos “desperdiçados” à toa.

Aliás, alguém sabe dizer quanto nos custou esse teatrinho?

Cordialmente, [Joaquim Moura](#)