



Série Cadernos ARPA



5 Lições Aprendidas sobre a Organização para a Elaboração de Planos de Manejo de Unidades de Conservação

República Federativa do Brasil

Presidente

Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente

José Alencar Gomes da Silva

Ministério do Meio Ambiente

Ministra

Izabella Mônica Vieira Teixeira

Secretaria Executiva

José Machado

Secretaria de Biodiversidade e Florestas

Bráulio Ferreira de Souza Dias

Diretoria do Programa Nacional de Áreas Protegidas

Fábio França Araújo

Programa Áreas Protegidas da Amazônia

Trajano Augustus Tavares Quinhões

Ministério do Meio Ambiente - MMA

Centro de Informações e Documentação Ambiental Luís Eduardo Magalhães

CID Ambiental – Esplanada dos Ministérios - Bloco B - Térreo -

CEP 70068 - 900

Tel.: 55613317 1235 – e-mail: cid@mma.gov.br

Organizadores

MMA - Trajano Augustus Tavares Quinhões

GTZ - Leda Luz

WWF - Brasil - Marisete Inês Santin Catapam

ELAP - Stanley Arguedas

Consultoras - Andrea Caro Carrillo e Jane Vasconcelos

Projeto Gráfico - Agência Grow Up – Ana Amorim

Ilustração - Roberto Xavier de Lima

Revisão - Marco Antônio Gonçalves

Ministério do Meio Ambiente
Secretaria de Biodiversidade e Florestas
Departamento de Áreas Protegidas
Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil

Programa Áreas Protegidas da Amazônia - ARPA

Série Cadernos ARPA

5 - Lições Aprendidas sobre a Organização para a Elaboração de Planos de Manejo de Unidades de Conservação

Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidades de Conservação



Brasília, dezembro de 2010

Autores

Ana Rafaela D'Amico	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio
Carlos Henrique Fernandes	ICMBio/DIREP
Bruna Pasquini	Instituto Florestal de São Paulo - IFSP
Cristina Leonel	FFSP – Fundação Florestal do Estado de São Paulo
Denise Carvalho	ICMBio
Eliani Pena	Secretaria Especial de Meio Ambiente –SEMA/ MT
Giovanna Palazzi	ICMBio
Gisele C. Sessegolo	Consultora
Guillermo Moisés	SOS/CEUC/AM
Gustavo Irgang	Instituto Centro de Vida - ICV
Jane Vasconcellos	Consultora
Joyce Lameira	SEMA/ PA
Leda Luz	Cooperação Técnica Alemã - GTZ Brasil
Lilan Hangae	ICMBio
Maria Aparecida Lopes	Secretaria de Estado de Meio Ambiente – SEMA/AC
Maria Auxiliadora Drumond	Consultora
Maria Olatz Cases	GTZ
Marcos Araújo	Consultora
Marisete Inês Santin Catapam	WWF Brasil
Pedro Bahia Jr	SEMA/PA
Roberto Antonelli Filho	Consultora
Silvia Brilhante	SOS Amazônia
Stanley Arguedas Mora	Escola Latino Americana de Áreas Protegidas - ELAP
Sueli Thomaziolo	FFSP – Fundação Florestal do Estado de São Paulo
Thais Kasecker	Conservação internacional – CI

CATALOGAÇÃO NA FONTE
INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS

C475a

COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZADO NO PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO/ Lições Aprendidas sobre a Organização para o Planejamento em Unidades de Conservação; realização Programa Áreas Protegidas da Amazônia-ARPA, Escola Latino Americana de Áreas Protegidas – ELAP, WWF – Brasil e Cooperação Técnica Alemã-GTZ. Brasília: MMA, 2010. 38 p. Il. Color. - (Cadernos ARPA, 5)

ISBN 978-85-7565-136-2

1. Área Protegida - Gestão. 2. Planejamento estratégico. I. Comunidade de Ensino e Aprendizado no Planejamento de Unidades de Conservação. II. Programa Áreas Protegidas da Amazônia-ARPA. III. Escola Latino Americana de Áreas Protegidas – ELAP. IV. WWF – Brasil. V. Cooperação Técnica Alemã-GTZ. Título.

CDU (2.ed.) 502.4

APRESENTAÇÃO

O Programa Áreas Protegidas da Amazônia - ARPA ao longo de sua implementação, tem colaborado na elaboração e implementação de planos de manejo das unidades de conservação que estão sendo apoiados por este programa, respeitadas as diretrizes de seus órgãos gestores.

O Plano de Manejo é *“o documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais de uma unidade de conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade”*, segundo a Lei do SNUC que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (art. 2º, inciso XVII, Lei no 9.985/2000), o Artigo 27 dessa lei estabelece que todas as unidades de conservação devem dispor de um Plano de Manejo, o qual *“deve abranger a área da unidade de conservação, sua zona de amortecimento e os corredores ecológicos, incluindo medidas com o fim de promover sua integração à vida econômica e social das comunidades vizinhas”*.

Os técnicos que atuam na elaboração de planos de manejo, tanto no âmbito dos órgãos gestores das unidades de conservação, bem como, parceiros e prestadores de serviços, necessitam de respostas metodológicas modernas e adaptadas às exigências dos desafios encontrados na gestão dessas áreas. Entretanto, não há um método que responda a todas as exigências, motivo pelo qual é necessária uma constante adaptação com base nos aprendizados dessas experiências.

Nesse sentido, para ser possível a adaptação é fundamental analisar e sistematizar as experiências de campo, com base na realidade e nas necessidades. Sendo assim, os métodos devem ser dinâmicos, fundamentados na aprendizagem e com alta capacidade de adaptação, de acordo com a conjuntura em que desenvolvem os processos de elaboração de planos de manejo.

O processo de aprendizagem para os técnicos que trabalham nesta área não deve ser um ato que se resolve com um evento verticalizado e cartesiano, mas sim um processo sistemático, dinâmico, horizontal, realista e sob um olhar construtivista. Essas características definem a abordagem na qual as Comunidades de Ensino e Aprendizagem se inserem.

A Comunidade de Ensino e Aprendizado no Planejamento de Unidades de Conservação nasceu de uma discussão, no contexto do Programa ARPA do Ministério do Meio Ambiente – MMA, com sua Cooperação Técnica, formada pelo WWF-Brasil e GTZ - Agência de Cooperação Alemã e a ELAP - Escola Latino



Americana de Áreas Protegidas e os órgãos gestores sobre a necessidade identificada de ampliar e aprofundar a discussão sobre os processos de planejamento de unidades de conservação.

Atualmente 34 membros integram a Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidades de Conservação, que possuem experiência prática na área e representam as diferentes esferas da sociedade brasileira como, órgãos públicos federais e estaduais, Organizações Não Governamentais, empresas privadas e consultores autônomos.

O presente documento apresenta as lições aprendidas do grupo de técnicos que compõe a Comunidade de Ensino e Aprendizagem na sua primeira etapa de discussões, sobre o tema **Organização para a Elaboração de Planos de Manejo de Unidades de Conservação.**



Lista de Siglas e Acrônimos	09
1. Introdução	11
2. Método	13
3. Resultados	17
- Pontos críticos na fase de organização para a elaboração de Planos de Manejo de UC com base na experiência do grupo.....	17
- Boas experiências na organização do planejamento para a elaboração de Planos de Manejo de UC.....	20
- Contribuições da comunidade para a organização do planejamento na elaboração de Planos de Manejo de UC, com base nas lições aprendidas.....	24
4. Conclusões	35



Lista de Siglas e Acrônimos

AC	Acre
AM	Amazonas
ARPA	Programa Áreas Protegidas da Amazônia
CEUC	Centro Estadual de Unidades de Conservação
CEUC	Centro Estadual de Unidades de Conservação
CI	Conservação Internacional
DF	Distrito Federal
DUC	Diretoria de Unidades de Conservação
ELAP	Escola Latina Americana de Áreas Protegidas
ESEC	Estação Ecológica
FLONA	Floresta Nacional
FUNBIO	Projeto de Conservação e Utilização Sustentável da Diversidade Biológica Brasileira
GTA	Grupo de Trabalhos Amazônicos
GTZ	Cooperação Técnica Alemã
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBio	Instituto BioAtlântica
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
FFSP	Fundação Florestal de São Paulo
IEF	Instituto Estadual de Florestas
IMA	Instituto do Meio Ambiente
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau bank - Banco Oficial do Governo Alemão
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MG	Minas Gerais
MP	Ministério Público
MT	Mato Grosso
ONG	Organização Não governamental
OEMA	Órgão Estadual de Meio Ambiente
PA	Pará
PARNA	Parque Nacional
PM	Plano de Manejo
REBIO	Reserva Biológica
RESEX	Reserva Extrativista
SBF	Secretaria de Biodiversidade e Floresta
SEMA	Secretaria de Meio Ambiente
SEMMA	Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Manaus
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação
SP	São Paulo
TDR	Termo de Referência
UC	Unidade de Conservação
UCE	Unidade de Coordenação Estadual
UCG	Unidade de Coordenação Geral
WWF	WWF- Brasil

O Programa Áreas Protegidas da Amazônia do Ministério do Meio Ambiente – ARPA/MMA e suas cooperações técnicas, GTZ e WWF-Brasil, em parceria com a Escola Latina de Áreas Protegidas, estruturaram uma Comunidade de Ensino e Aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação, com foco na Amazônia brasileira. Esta iniciativa está no escopo do financiamento complementar do Ministério do Meio Ambiente da Alemanha - BMU ao Programa ARPA, via KfW e GTZ.

A Comunidade de Ensino compõe-se de cinco elementos:

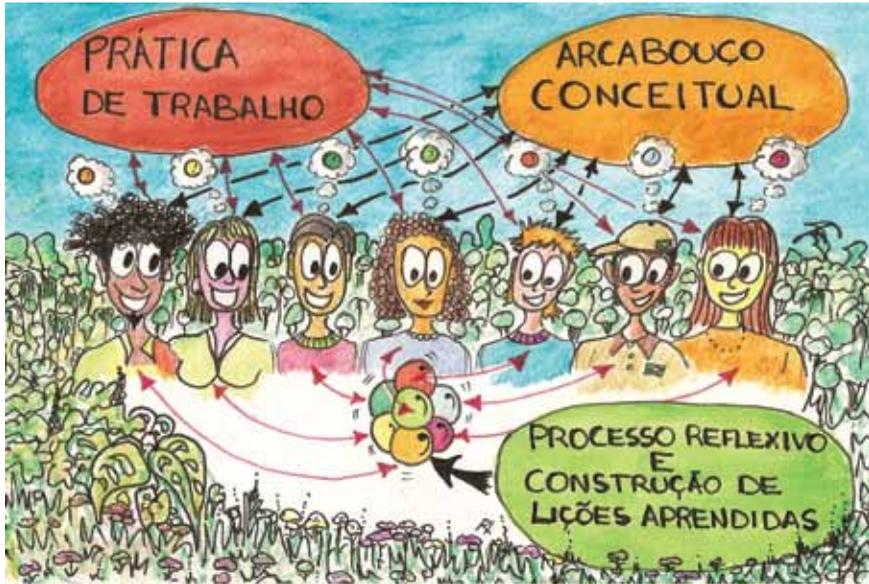
- a. As “pessoas parte”, fonte da matéria prima da Comunidade de Ensino;
- b. O ambiente virtual, para o intercâmbio permanente de informações e a sistematização do conhecimento produzido;
- c. As oficinas presenciais, que propiciam momentos para geração de lições aprendidas, troca de experiências, desenvolvimento das recomendações concretas e para produção dos produtos publicáveis;
- d. A socialização dos resultados, componente solidário e aberto da Comunidade de Ensino. Esse elemento propicia o trabalho de incidência da Comunidade nas políticas nacionais e nos marcos metodológicos de planejamento de unidades de conservação;
- e. O grupo de governança da Comunidade, formado pelas instituições promotoras como, GTZ, WWF-Brasil, Escola Latina Americana de Áreas Protegidas (ELAP), Ministério do Meio Ambiente, por meio do Programa Áreas Protegidas da Amazônia (MMA/ARPA) e a moderação – consultoria contratada.

Os participantes da Comunidade de Ensino têm necessariamente experiência prática no planejamento e manejo de unidades de conservação e são os representantes dos diferentes setores da sociedade como órgãos públicos federais e estaduais, organizações não governamentais, instituições de ensino, empresas privadas e consultores autônomos.

Como pontos norteadores dos trabalhos do grupo, os integrantes da Comunidade de Ensino e Aprendizagem definiram a seguinte visão e os seguintes objetivos:

Visão para a Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidades de Conservação:

Ser considerada um referencial técnico no planejamento de unidades de conservação no Brasil.



Objetivos da Comunidade:

Geral

Contribuir para tornar os esforços de planejamento em unidades de conservação do Brasil, com ênfase na Amazônia, mais eficientes, visando uma gestão socialmente justa, participativa e efetiva para a conservação da natureza.

Específicos

- I. Gerar uma fonte sistemática e confiável de lições aprendidas, específica para o planejamento de unidades de conservação na Amazônia brasileira;
- II. Contribuir para o aprimoramento das metodologias utilizadas nos esforços de planejamento de unidades de conservação;
- III. Desenvolver uma base de informações que compile, sistematize e divulgue as experiências de planejamento em unidades de conservação, mantendo processo contínuo de análise sobre o tema;
- IV. Fomentar a difusão de lições aprendidas, por meio de atividades de capacitação, publicações e espaços de discussão com a comunidade de técnicos vinculados ao planejamento de unidades de conservação.

2. MÉTODO

A linha metodológica adotada pela Comunidade foi construída pelo grupo durante a primeira oficina presencial. A escolha dos temas baseou-se nas dificuldades encontradas no cotidiano de planejamento e gestão das UC, no âmbito da elaboração de planos de manejo. Nesse sentido, as discussões sobre os temas escolhidos contribuem, efetivamente, para encontrar soluções práticas que levem a melhoria da realidade de trabalho. Houve, também, eleição da seqüência dos temas considerados prioritários a serem trabalhados na Comunidade, considerando a seguinte ordem:

- Tema 01 – Organização para a Elaboração de Planos de Manejo;
- Tema 02 - Planejamento para Gestão/Diagnóstico;
- Tema 03 – Zoneamento;
- Tema 04 – Monitoramento.

Para a abordagem dos temas são utilizados os seguintes parâmetros:

- a) Discutir apenas um tema por vez;
- b) Desenvolver a discussão a partir de perguntas orientadoras, elaboradas pela equipe de governança e por colaboradores da própria comunidade por meio virtual;
- c) Estabelecer momentos presenciais para o aprofundamento das questões, para a construção coletiva das lições apreendidas e para a sistematização das conclusões.

É importante ressaltar que se trata de um processo em construção e, portanto, passa por avaliações visando ao desenvolvimento dos trabalhos e o alcance dos objetivos.

Em abril de 2009, foi iniciado o processo de discussão por meio de um fórum virtual criado na Google Grupos com o nome de “Ensino e Aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação”. Este fórum tem caráter restrito, só podendo ser acessado por membros convidados.

Nos meses subseqüentes, até janeiro de 2010, foram elaborados três blocos de questões orientadoras para a discussão do tema “Organização para o Planejamento” pela equipe de governança e colaboradores. Essas questões objetivaram identificar os principais pontos críticos, que dificultam a etapa inicial do planejamento e a indicação de possíveis soluções. As perguntas foram postadas no fórum virtual da Comunidade e devidamente respondidas pelos membros.

Questões sobre organização do planeamento de UCs	1. Na sua experiência, por onde se inicia a elaboração dos planos de manejo?	2. Isto tem ajudado ou dificultado o processo?	3. Em que momento tem sido constituída a equipa de coordenação do processo? E quem participa?	4. Como tem sido a atuação destas coordenações? Há uma distribuição de responsabilidades?	5. Quem decide os temas que serão pesquisados para o diagnóstico? Quando é tomada esta decisão e baseada em que?	6. Quem elabora os termos de referência e quando?	7. Quando é feito o reconhecimento de campo e quem participa?	8. Quando é feito e quem faz o levantamento dos dados secundários?
---	--	--	---	---	--	---	---	--

Questões sobre organização do planeamento de UCs	1. O processo de planeamento tem início quando a instituição responsável pela UC decide fazer o Plano de Manejo e alguém começa a tomar decisões e, neste momento, várias questões básicas devem ser tratadas antes da formulação do TDR. Neste sentido, e com base na sua experiência, o que precisa estar resolvido ou definido, conforme o caso, antes da elaboração do TDR para a contratação dos consultores que irão liderar ou apoiar o processo de elaboração do Plano de Manejo?	2. Com base na sua prática em um ou mais processos de elaboração de Plano de Manejo, considerando o processo do início ao fim, com os trabalhos de campo e de escritório, tente identificar -entre os problemas ocorridos, quais estavam direta ou indiretamente associados ao tipo de TDR utilizado para os consultores que lideraram ou apoiaram a elaboração do Plano de Manejo? - para cada um dos aspectos problemáticos que você identificou o que poderia ser melhorado nos TDR para solucioná-lo?	3. Para assegurar que o processo de elaboração do Plano de Manejo seja realmente participativo, envolvendo atores locais ou regionais (ONG, comunidades, setores produtivos, academia, instituições públicas, projetos, etc.) a participação deve ser considerada no TDR. O que constou nos TDR de processos já concluídos ou em andamento que facilitou ou dificultou a participação social durante estes processos? Que considerações ou aspectos devem constar nos TDR dos consultores contratados para liderar ou apoiar a elaboração dos planos de manejo para assegurar que o processo seja participativo?
---	---	--	--

Segundo Bloco

Questões sobre organização do planeamento de UCs	1. Considerando que os TDRs muitas vezes funcionam como "camisas de força" que dificultam a adaptabilidade dos processos de planificação, precisamos refletir sobre algumas novas propostas, avaliando como estas iriam influenciar as nossas experiências:	2. Há possibilidade de se elaborar planos de manejo sem utilizar termos de referência rígidos para contratar consultores? Há algum mecanismo de contratação ou forma de pagamento que permita aos consultores participarem do processo com maior adaptabilidade, sem que isto gere problemas quanto à qualidade dos produtos ou irresponsabilidades com os prazos de entrega dos mesmos?	3. Uma vez que a Equipe de Planeamento (representada pelo chefe da unidade e outros funcionários, representantes da instituição gestora, membros do Conselho e outras pessoas-chaves), é a responsável pelo planeamento, sendo os consultores um apoio ao processo e não os encarregados deste seria possível uma série de TDR elaborados pela Equipe de Planeamento para cada momento ou etapa do processo, em vez de uma só contratação? Este esquema de governança do processo já está funcionando ou já foi experimentado em algum processo?
---	---	--	--

Terceiro Bloco

As respostas para cada bloco de questões foram elaboradas pelos membros da comunidade num prazo médio de vinte dias. Após o término do período de respostas, para cada bloco, foi feita a sistematização das informações, apontando os principais pontos observados. Todos os relatórios foram postados na comunidade virtual.

Após o período de discussão virtual, houve uma oficina presencial, em fevereiro de 2010, onde foi possível sistematizar a construção das lições aprendidas sobre o tema em questão.

Este documento apresenta o resultado da primeira fase do processo de aprendizagem da comunidade sendo, portanto, diretamente proporcional à quantidade e a qualidade das experiências das pessoas envolvidas, somada à capacidade coletiva de analisar e extrair dessas experiências as lições aprendidas.

Com o objetivo de referendar os textos, foram inseridas algumas repostas de comunitários às perguntas-guia. Vale ressaltar que os depoimentos expressam opiniões pessoais e não devem ser considerados, portanto, posições institucionais.

3. RESULTADOS

Os resultados abaixo expostos foram baseados nas respostas às perguntas-guia sobre o tema organização do planejamento do processo de elaboração de planos de manejo. Estas perguntas-guia foram trabalhadas no fórum virtual por toda a comunidade e discutidas pelos participantes da segunda oficina presencial da Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidades de Conservação. As lições aprendidas pela Comunidade sobre organização do planejamento são apresentadas aqui nos seguintes tópicos:

- Pontos Críticos na Fase de Organização do Planejamento para a Elaboração de Planos de Manejo de UC, com Base na Experiência do Grupo;
- Boas Experiências na Organização do Planejamento para a Elaboração de Planos de Manejo de UC;
- Lições Aprendidas pela Comunidade sobre a Organização do Planejamento para a Elaboração de Planos de Manejo de UC.

Seguem, a seguir, as contribuições da Comunidade com relação a cada tópico trabalhado.

PONTOS CRÍTICOS NA FASE DE ORGANIZAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS DE MANEJO¹ DE UC COM BASE NA EXPERIÊNCIA DO GRUPO



¹ A Comunidade adota o termo Plano de Manejo segundo o SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação

Os integrantes da Comunidade identificaram como principal ponto crítico na fase de organização do planejamento a falta de um planejamento do processo como um todo, considerando as especificidades da UC em questão. Identificaram também que as principais causas desta deficiência está na insuficiência da equipe técnica dos órgãos gestores, na alta demanda de trabalho e na falta de continuidade nos processos de planejamento das UC.

Como consequência dessa situação é dado foco excessivo nos termos de referência. Este documento tem se caracterizado como o início do processo de elaboração dos planos de manejo, substituindo uma discussão mais ampla sobre os objetivos do planejamento de cada UC.

“Acredito que a principal dificuldade ocorre justamente no momento da tomada de decisão de quando planejar, pois este momento representa um grande distanciamento entre a tomada de decisão de como planejar e o que planejar.

Normalmente a decisão de planejar baseia-se na oportunidade dos recursos financeiros e não em uma identificação preliminar da situação atual da unidade de conservação, e principalmente, dos desafios de manejo e gestão que poderiam orientar o melhor caminho para o planejamento.

A ausência de uma orientação mais clara para o como planejar e o que planejar acarretará, inevitavelmente, um termo de referência orientado quase que totalmente para o diagnóstico, onde será utilizada a maior parte dos recursos, e não para um planejamento mais efetivo. Isto leva a um termo de referência difuso, ou até confuso, onde se tenta em um único documento diagnosticar todas as situações possíveis na unidade, que não necessariamente estejam voltadas a uma relação de causa (diagnóstico) e efeito (planejamento).” Carlos Henrique V. Fernandes (ICMBio).

Quando não há o estabelecimento prévio de uma estratégia para a elaboração do plano, acaba-se por gerar termos de referência (TDR) padronizados, concebidos com urgência, sem o envolvimento de técnicos da UC em questão e de seus parceiros e, conseqüentemente, sem o conhecimento aprofundado da realidade da UC e da região onde essa se insere.

Os TDR padronizados, tendem a solicitar, em muitos casos, levantamentos excessivamente extensos que geram custos elevados e não trazem respostas diretas para gestão da UC .

“O processo é dificultado por alguns fatores: o pouco conhecimento sobre a área, os prazos curtos e a comodidade na cópia de outro TDR anteriormente elaborado. Com isso obtemos, algumas vezes, conhecimentos que não refletem e atendem ao que necessitamos para a elaboração do planejamento e conseqüentemente à gestão da unidade.” Eliani Pena (SEMA MT)

“No caso da elaboração de TDR para contratação de consultoria, avalio na maioria das vezes, que prejudica quando o TDR é genérico, elaborado sem uma avaliação prévia das informações existentes sobre a UC, o que dificulta a avaliação dos custos, proporciona pouca objetividade ao planejamento e não direciona esforços ao que se quer da UC. Tal prática é comum em função de existir certa resistência na organização do levantamento e avaliação destas informações, sendo apresentado como entraves: reduzido corpo técnico, sobrecarga de atividades, urgência na elaboração do TDR etc.” Pedro Baía (SEMA PA)

Somando-se à essas questões, a rotatividade de técnicos dos órgão gestores, responsáveis por acompanhar/coordenar o processo de elaboração dos planos de manejo, e a falta de registro e documentação desses processos geram problemas com relação a continuidade e, em muitos casos, a baixa qualidade dos produtos obtidos.

Outros problemas apontados foram a rigidez dos TDR que não permitem adaptações quando necessário, ao longo do processo, a troca de técnicos da equipe contratada para a elaboração dos estudos, e o acompanhamento distante e descontínuo conduzido pelos órgãos gestores das UC.

“Em um caso específico que eu trabalhei, o maior problema inicial foi a troca da equipe proposta pelo contratado inicialmente o que trouxe muita discussão, pois a 1ª equipe proposta era altamente qualificada e depois para campo foram pessoas com menos experiência, o quê exigiu muito da equipe coordenadora para suprir as lacunas que foram surgindo durante o desenvolvimento do processo. Outro problema comum é quanto à forma de contratação, pois nem sempre a parte técnica é a mais importante na hora da licitação, o que depois normalmente vem associado com baixa qualidade.

Por outro lado, quando do desenvolvimento de Plano de Manejo feito em parceria com ONG tivemos problemas de descontinuidade no acompanhamento pelo órgão gestor. Isso trouxe muitos atrasos no tempo de revisão de documentos e de etapas do processo, pois a mudança do técnico responsável tem-se que restabelecer os laços de confiança e a dinâmica de trabalho.” Marisete Catapan (WWF-Brasil)

Aliado a todas às questões acima expostas, observou-se existem casos em que ocorreram problemas nos processos quando estes optam por priorizar o critério de menor preço em detrimento da modalidade técnico/preço. O processo licitatório que permite a contratação somente pelo menor preço pode influenciar definitivamente na qualidade dos produtos, pois não valoriza a qualificação técnica dos contratados.

Segundo a linha de raciocínio proposta pelas perguntas-guia, os comunitários contrapuseram os pontos críticos acima relatados com algumas experiências positivas, apresentadas no próximo tópico.

BOAS EXPERIÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS DE MANEJO DE UC

Os membros da Comunidade de Ensino e Aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação identificaram boas ações já praticadas nessa fase inicial de planejamento, contribuindo para a qualidade dos processos, conforme depoimentos a seguir.

I. Estruturação da equipe de coordenação ou governança antes da elaboração dos TDR e dos trabalhos de levantamentos/diagnósticos.

Esta equipe é responsável pelo planejamento e acompanhamento de todo o processo de elaboração do PM.

“A equipe de coordenação do PM é formada na maioria das vezes após a contratação da consultoria, sendo constituída por técnicos do órgão gestor e representantes da consultoria contratada. Em uma experiência recente, estamos formando esta coordenação antes da elaboração do TDR ficando responsável por avaliar o que existe de informações sobre a UC para a partir de então elaborar o TDR.” Pedro Baía (SEMA PA)

II. Compilação e análise das informações já existentes sobre a UC e sua região, suas demandas, seu papel no sistema de unidades de conservação e no desenvolvimento regional, propiciando a solicitação de produtos mais direcionados às necessidades da UC em questão, por meio de TDR específico.

Há exemplos positivos de elaboração de termos de referência específicos para cada área do planejamento, o que possibilita maior adaptabilidade à dinâmica do processo e que também alcança uma definição clara dos produtos e dos resultados esperados pelo órgão gestor em relação ao processo de planejamento como um todo (contrapondo-se à rigidez dos TDR).

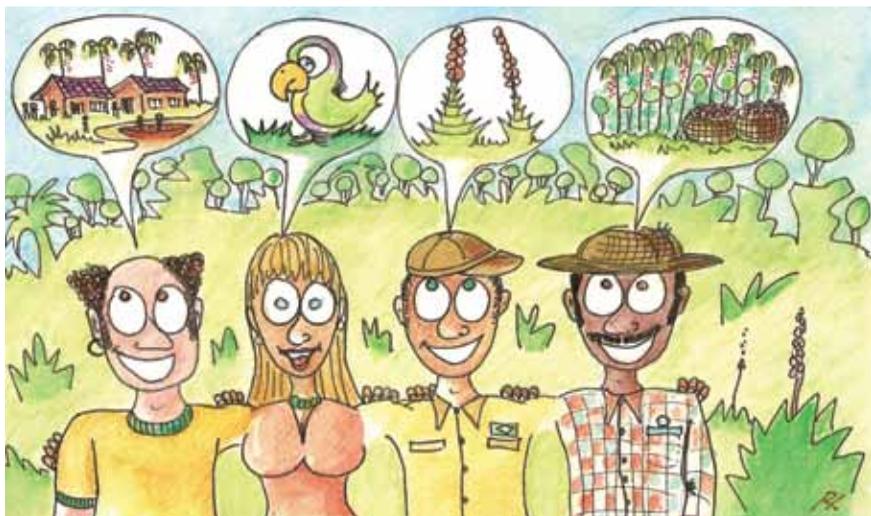
Uma relação mais próxima entre os órgãos gestores, a equipe de coordenação e as equipes executoras dos levantamentos (consultores contratados ou outros), também foi considerada importante para direcionar a produção de informações mais analíticas, necessárias para embasar as propostas de gestão das unidades de conservação.

“Existem os TDR para elaboração de todo o Plano de Manejo, esse é mais rígido, se elaborarmos TDR por produtos separados, como diagnóstico socioambiental, diagnóstico de meio físico, para grupos temáticos, redação e consolidação dos dados, elaboração da etapa de campo, enfim essa fragmentação e elaboração de diferentes TDR permitem uma maior adaptabilidade para cada TDR. E o TDR tem que ser claro quanto aos produtos esperados, então o modelo ou itemização do relatório ajuda a dirigir a construção do produto final”. Lílian Hangae (ICMBio)

“Nos dois casos que vivenciei, embora não tenha ocorrido um TDR único para todo o processo, houve um envolvimento maior dos pesquisadores com as questões do planejamento através de uma reunião/oficina prévia com eles, onde foram discutidos os objetivos do diagnóstico, que não são necessariamente a obtenção de conhecimento científico sobre a região, mas a análise deles dos processos em curso, especialmente as pressões e impactos que estão ocorrendo para que eles possam sugerir ações de manejo específicas para os problemas identificados.

Também foi realizada uma oficina de planejamento com os pesquisadores após o diagnóstico, onde eles puderam participar na elaboração dos objetivos específicos da UC, alvos de conservação, proposta inicial de zoneamento, normas e ações de manejo, sempre com muita discussão e baseados nas informações levantadas em campo, o que rendeu informações importantíssimas e vários subsídios para o planejamento posterior. Nesse caso há um maior envolvimento dos pesquisadores no planejamento, mesmo que isso não esteja amarrado no TDR, o que confere maior segurança, além de mais opções/alternativas para o manejo para a equipe de planejamento refinar e definir posteriormente.

Embora não tenha trabalhado com TDR único, acredito que uma discussão prévia sobre o processo de planejamento esperado pelo contratante com os possíveis consultores é essencial para o bom andamento do processo. No entanto, detalhar demais o desenho metodológico no TDR pode complicar o andamento do processo, uma vez que o planejamento sempre precisa ser adaptado considerando os problemas e dificuldades encontradas no caminho, que são vários.” Ana Rafaela D’Amico (ICMBio)



III. Planejar e promover momentos específicos para garantir a efetiva participação social durante o processo de elaboração dos planos de manejo, definindo o grau necessário do envolvimento social para a unidade em questão.

Para garantir o êxito desta etapa foi relatada a importância de momentos de construção conjunta, entre a equipe de coordenação e os executores, visando a construção coletiva das metodologias participativas a serem empregadas.

“Processos de planejamento foram facilitados quando houve discussões entre a equipe da UC e do órgão gestor para definir: as etapas de todo o processo, nivelar internamente os diferentes entendimentos que possam existir sobre o significado da participação social, e, acordar entre a equipe o nível de participação que o órgão gestor consegue propiciar no processo de planejamento.

Os TDR dos consultores, especialmente os de socioeconomia, devem prever momentos de participação social, tais como, apresentação da UC aos municípios sobre o processo de planejamento, oficinas participativas em locais definidos no interior e na entorno da UC, acompanhamento destas atividades pela equipe da UC.

Deve-se evitar que os consultores desenvolvam atividades participativas com a sociedade sem a presença da equipe gestora. Estes momentos devem ser aproveitados para estreitar e fortalecer as relações entre equipe e sociedade e eventualmente construir alianças para a gestão futura da UC, ou seja, implementação do Plano de Manejo.” Lêda Luz (GTZ)

“Como exemplos de TDR que facilitaram a participação social em Planos de manejo, houve o caso de TDR feitos específicos para os levantamentos socioeconômicos, com orientações claras sobre a construção participativa. E em alguns Planos de manejo, coube a equipe da UC realizar as reuniões abertas, reunião com o Conselho gestor, enfim mobilizar a comunidade e parceiros e os consultores foram os moderadores das reuniões.

Outro bom exemplo foi garantir no TDR momentos específicos para mobilização: reuniões abertas e Oficinas de planejamento participativo, que podem ser um momento de restituição das informações levantadas nas reuniões abertas.” Lillian Hangae (ICMBio)

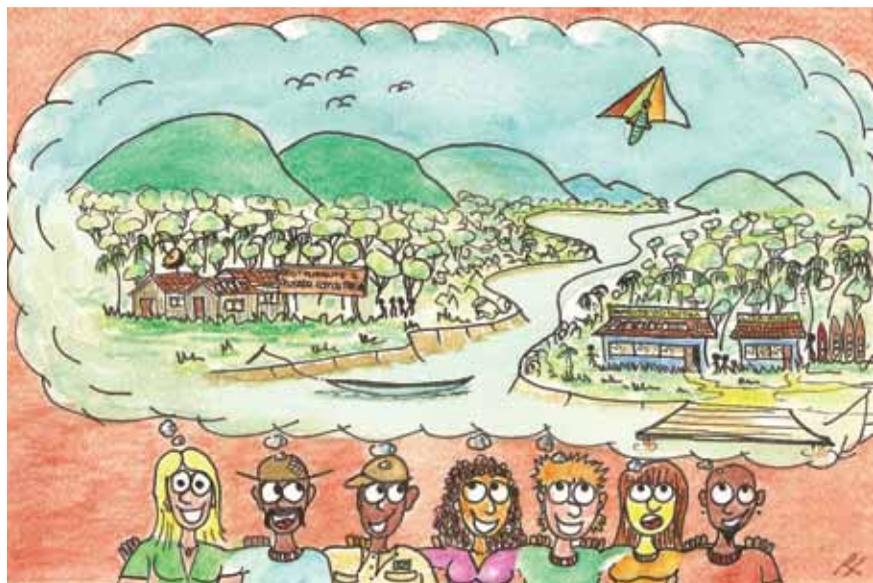
Corroborando com as informações expostas, uma boa prática para a fase de organização do planejamento, de acordo com a experiência de um dos participantes, é adotar os 6 passos relatados a seguir.

“Passos para a organização do planejamento:

- a) Constituir uma equipe de planejamento nivelada e capacitada para elaboração e acompanhamento do PM;*
- b) deve ser considerada a inclusão, nesta equipe, além dos participantes usuais, de um planejador, um orçamentista e um profissional de SIG como equipe de apoio;*
- c) uma vez formada essa equipe, a UC deve ser analisada, levantadas as suas peculiaridades para somente então se definir quais os temas e áreas temáticas a serem trabalhados na fase de diagnóstico e qual o grau de profundidade e detalhamento requerido, esse processo leva à definição da metodologia-mestra de análise e das ferramentas a serem empregadas;*
- d) com base no resultado do item anterior, se define a equipe necessária para levar a termo o diagnóstico, os produtos que se espera desta equipe e os prazos a serem impostos;*
- e) capta-se o recurso necessário com base mais realista em razão desta pré-análise;*
- f) somente após estes passos elaboram-se os TDR.” Roberto Antonelli (Consultor).*

Apesar das experiências exitosas relatadas, a Comunidade concluiu que a etapa de organização do planejamento não tem merecido a devida atenção nos processos de elaboração de planos de manejo, sendo de percepção comum que os processos que apresentam maiores problemas são aqueles nos quais esta etapa foi negligenciada.

CONTRIBUIÇÕES DA COMUNIDADE SOBRE A ORGANIZAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS DE MANEJO DE UC, COM BASE NAS LIÇÕES APRENDIDAS



A Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de UC considera os pontos abaixo como fundamentais para a fase de organização do planejamento e o alcance dos resultados da elaboração de planos de manejo.

I. Diretrizes Institucionais

Para o êxito dos processos de planejamento das UC é fundamental que a instituição gestora possua diretrizes claras, a serem assimiladas por todos os envolvidos na elaboração dos planos de manejo. É a instituição gestora que detém a compreensão mais abrangente do contexto no qual a unidade em questão se insere, bem como dos objetivos a serem alcançados com o processo de planejamento.

É fundamental que haja diretrizes da instituição responsável que estabeleçam a constituição de um grupo de governança, coordenação ou colegiado, com funções claramente estabelecidas e poder de decisão a fim de garantir o bom funcionamento e a continuidade do processo de planejamento.

Este grupo de governança, com auxílio de técnicos da instituição e/ou de parceiros experientes, também será responsável pela elaboração dos TDR, sendo estes compreendidos como ferramentas de contratação de serviços e produtos (sua real função).

Outra diretriz importante diz respeito aos roteiros metodológicos, que devem ser assumidos pela instituição como documentos de orientação para os trabalhos, deixando claro nos contratos e nos TDR a previsão de possíveis momentos de ajustes metodológicos ao longo do processo.

Quando a elaboração do plano envolve parcerias para a execução de atividades, estas irão funcionar mais adequadamente se houver uma diretriz institucional para os termos de reciprocidade prevendo avaliações da execução, garantindo assim o cumprimento dos prazos e da qualidade dos produtos.

Diretrizes Institucionais podem contribuir para o processo de planejamento quando:

- Estabelecem um grupo de governança:
 - Com poder de decisão, para definir os objetivos a serem alcançados com o processo de planejamento;
 - Responsável pela qualidade e continuidade do processo de planejamento;
 - Composto por Representantes da instituição gestora, da equipe da unidade de conservação em questão e das instituições diretamente envolvidas com o contexto da UC.

II. A Organização do Processo como fator de Sucesso do Planejamento



A Comunidade concebe que o planejamento de uma UC terá mais chances de alcançar seus objetivos se todo o processo for previamente desenhado, prevendo suas etapas, prazos, objetivos e resultados a serem alcançados. É importante reconhecer que mudanças ocorrerão ao longo do caminho e poderá ser necessário redefinir ações, mas é fundamental a compreensão dos objetivos do planejamento e da estratégia a ser executada para o seu alcance. Esta fase de organização do planejamento deve contemplar a constituição de um grupo de governança; um esforço para o nivelamento de conceitos; a construção de uma estratégia para a elaboração do PM; e a construção de um plano de trabalho que reflita, de forma detalhada, a estratégia do planejamento.

A. Formação do Grupo de Governança

Como já mencionado, um fator de sucesso na elaboração do Plano de Manejo é a constituição de um grupo de governança, coordenação ou colegiado, que possua conhecimento e experiência adequada para garantir a boa comunicação entre as pessoas, bem como a continuidade e a qualidade de todas as etapas do processo. O grupo de governança deve incorporar além de representantes da instituição gestora, a equipe da UC e, sempre que possível, um representante do conselho da unidade. A participação de técnicos com conhecimento dos procedimentos administrativos do órgão gestor e geoprocessamento facilitará o andamento dos trabalhos.

Esse grupo, conforme a necessidade pode ser ampliado, com a participação de representantes de outras instituições diretamente envolvidas com o contexto da UC e outras capacidades que se façam necessárias ao longo do processo.

Para a funcionalidade da equipe, é necessário definir as funções de cada membro integrante e que se estabeleçam formas contínuas de acompanhamento e registro do processo de planejamento. O grupo também precisa ter clareza do objetivo a ser alcançado com o processo de planejamento, pois será responsável pelo seu alcance, além do encargo de produzir o documento e conduzir um processo de aprendizagem e mobilização para a gestão da UC em questão.

B. Nivelamento Conceitual e Construção da Estratégia para a Elaboração do PM

Atribuições do grupo de governança, conforme o entendimento da Comunidade:

- O grupo coordena, supervisiona monitora e viabiliza a execução do processo acordado;
- O grupo é responsável pela construção da estratégia do planejamento da UC, incluindo os objetivos, metodologia, forma contínua de monitoramento e resultado esperado;
- O grupo agrega as capacidades necessárias para o alcance do objetivo do plano;
- O grupo é responsável pelo processo de elaboração/revisão do Plano de Manejo;
- O grupo deve garantir o registro e sistematização das lições aprendidas;
- O grupo possui autoridade para tomada de decisões e para fazer adaptações ao longo do processo;
- O grupo acompanha o processo e participa ativamente da elaboração do planejamento da Unidade;
- O grupo deve acordar as responsabilidades de cada membro.

Composição do grupo:

- Representantes da instituição gestora da UC com experiência em planejamento, técnicos da UC, representante do Conselho Gestor e convidados, conforme o caso, considerando a operacionalização da coordenação.

Perfil do Grupo:

- Capacidade de liderar processos;
- Conhecimento sobre métodos de planejamento;
- Conhecimento de procedimentos administrativo-financeiros do órgão gestor;
- Possuir conhecimento sobre a realidade da UC e o sistema.

Um ponto importante é o nivelamento conceitual sobre a estratégia de elaboração do Plano de Manejo entre os integrantes do grupo de governança, mesmo sendo esta uma equipe experiente. É fundamental que o grupo construa uma visão compartilhada sobre os métodos de planejamento a serem adotados, garantindo a incorporação das características e particularidades de cada UC. Um investimento na preparação da equipe amplia as chances de sucesso, possibilitando a compreensão do processo como um todo, assim como dos conceitos, abordagens e métodos a serem adotados. Especialmente, quando existirem divergências de opinião entre os membros da equipe, o nivelamento inicial irá identificá-las, possibilitando estabelecer acordos internos antes que os conflitos aflorem.

Após o nivelamento inicial e antes do início de qualquer atividade, a equipe deve pensar o processo de planejamento como um todo, ou seja, construir uma estratégia para a elaboração do Plano de Manejo em questão, em todas as suas etapas.

Nesta fase, o grupo de governança definirá o que espera do Plano de Manejo e como deseja que o processo se desenvolva. Deverão ser respondidas perguntas orientadoras tais como: quais são os desafios de manejo/gestão desta UC? O que precisa ser feito? Quem são os envolvidos/interessados? Como será a participação destes no processo? Quem serão os responsáveis por cada etapa? Como será a gestão do processo? Quais são os recursos disponíveis? Quais são os temas a serem pesquisados? Como será feita a contratação de pesquisadores?

Dessa forma, contando com a orientação do órgão gestor, o primeiro passo será a identificação do conhecimento já existente sobre a UC em questão, suas demandas e conflitos, seu contexto regional, suas relações interinstitucionais, seu papel no sistema de unidades de conservação e no desenvolvimento da região. A partir da análise destas informações, o processo de elaboração do Plano de Manejo será concebido de forma a atender as especificidades e demandas da UC, com definição de objetivos, métodos e procedimentos, níveis de participação social pretendidos, produtos esperados em cada etapa, como será o registro do processo e quem o fará, prazos, recursos humanos, materiais e financeiros necessários, entre outros.

A construção da estratégia para o processo de elaboração do Plano de Manejo deve se basear no que se deseja para a unidade de conservação. É um momento para se debruçar sobre a realidade da unidade de conservação, resultando em propostas de manejo que respondam às suas demandas específicas, visando o estabelecimento de caminhos a serem seguidos na sua gestão.

Recomendações da Comunidade para a Construção da Estratégia de Elaboração do PM e o Alinhamento de Entendimentos:

- O grupo de governança deve acordar sobre o nível de conhecimento necessário sobre a UC e o processo de elaboração do Plano de Manejo, incluindo o grau e as formas de participação social;
- O grupo de governança deve construir a estratégia para elaboração do PM com base em um olhar crítico compartilhado sobre a realidade da UC e suas relações institucionais;
- O grupo de governança deve definir com clareza os objetivos e os produtos esperados do processo de planejamento, considerando os objetivos da UC e seu contexto atual;
- O grupo de governança deve definir as bases metodológicas e os meios mais adequados para o alcance dos objetivos e dos produtos da estratégia de planejamento;
- O grupo de governança deve adotar os valores/princípios que guiarão o processo de planejamento;
- A construção da estratégia para elaboração do PM deve considerar a categoria e o contexto da Unidade; e permitir adequações ao longo de sua execução; e definir o mecanismo de monitoramento e registro do processo com lições aprendidas e a documentação do processo de tomada de decisão;
- Os objetivos do processo de planejamento devem ter como foco central o manejo e a gestão da Unidade;
- O diagnóstico deve estar dirigido para o alcance dos objetivos e produtos do processo de planejamento, respondendo às questões chaves, sendo analítico e propondo recomendações para o manejo e gestão da UC.

C. Construção de Planos de Trabalho

Após a construção da estratégia de elaboração do PM, esta deverá ser detalhada no formato de um **plano de trabalho**, que será constituído de um cronograma contendo todas as atividades previstas, as reuniões a serem realizadas, quem deve participar, os prazos, os recursos necessários e os responsáveis pelo andamento de cada etapa. Somente após este detalhamento do processo é que deverão ser definidos os TDR necessários para o desenvolvimento do plano.

Recomendações da Comunidade para o Plano de Trabalho:

- Levantar as informações secundárias disponíveis sobre a UC;
- Estabelecer métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos ;
- Estabelecer as áreas temáticas e a escala de trabalho do Plano de Manejo;
- Definir momentos/espacos e processos de participação social, incluindo seu nível de abrangência, os atores envolvidos e as etapas necessárias para mobilizar e sensibilizar a sociedade;
- Prever atividade para identificação dos atores envolvidos, suas relações e interesses ;
- Elaborar cronograma de execução do processo de planejamento do PM, prevendo a possibilidade de ajustes no decorrer de seu andamento;
- Apresentar adequação das atividades previstas com os recursos disponíveis e suas fontes;
- Prever estratégias de captação de recursos financeiros quando necessários para a complementação das atividades do Plano de Manejo;
- Estabelecer cronograma físico/financeiro de todo o processo com distribuição de responsabilidades e fontes de financiamento de acordo com as atividades previstas;
- Definir e elaborar os TDR necessários para a contratação dos produtos necessários para o desenvolvimento do Plano de Manejo;
- Sempre que possível optar pela modalidade de licitação que leva em conta qualificação técnica e preço.

O esquema abaixo traduz a lógica da etapa de Organização para a elaboração do PM , conforme o entendimento da Comunidade de Aprendizagem:

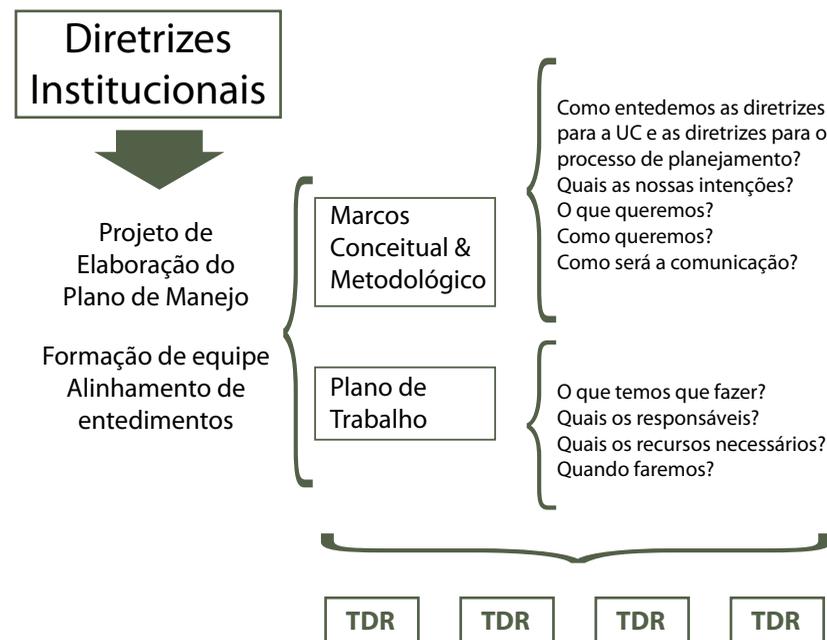


Fig. 1 – Lógica da etapa de preparação do planejamento, segundo a concepção da Comunidade de Ensino e Aprendizagem.

Considerações sobre a Elaboração de TDR:

- Um bom TDR é resultado de uma estratégia de planejamento bem estruturada e baseada em diretrizes institucionais. Dessa forma o TDR assume seu verdadeiro papel de instrumento de contratação que, tem como principal função a aquisição de serviços e produtos que irão complementar o escopo já disponível sobre a UC;
- A elaboração do TDR deve partir de um olhar crítico e aprofundado sobre a região, de levantamentos primários e secundários, bem como da identificação de lacunas de informação;
- O TDR deve explicitar claramente quais são os serviços e produtos necessários para elaboração do Plano de Manejo, sendo que este pode englobar todo o processo ou parte dele;
- Garantir no TDR que a adequação de metodologias possa ser decidida em conjunto com o consultor e a equipe de planejamento,;
- Garantir no TDR, quando envolve participação comunitária, que os produtos elaborados apresentem linguagem técnica acessível para o tipo de público envolvido;
- Determinar que os estudos técnicos mostrem as recomendações voltadas para o manejo da UC;
- Apresentar adequação entre produtos solicitados e recursos financeiros disponibilizados;
- Prever reuniões entre contratante e contratado para ajustes metodológicos e adequação de atividades;
- É importante disponibilizar para o contratado todo o escopo de informações sobre a UC.

III. A Importância da Comunicação para o Sucesso do Planejamento



A Comunidade considera que a qualidade da comunicação é um fator determinante para o sucesso do planejamento de UC. Portanto, já na etapa de organização do planejamento deve ser dada especial atenção à gestão da comunicação e à documentação de todo o processo, incluindo as lições aprendidas.

A. Gestão da Comunicação

É importante que durante a fase de organização do planejamento defina-se como se dará a gestão da comunicação durante todo o processo (geração, distribuição, armazenamento e divulgação das informações), quais os públicos a serem abordados; de que forma, quais os meios a serem utilizados, com que periodicidade, entre outros.

Uma boa estratégia de comunicação manterá o diálogo e o fluxo de informações entre os diversos públicos e instituições envolvidas no processo, além de divulgar e disponibilizar o conhecimento gerado.

Atenção especial com a qualidade da comunicação deve ser mantida na elaboração de todos os documentos gerados ao longo do processo, começando pelos TDR, que devem comunicar com clareza as condições de contratação, de elaboração dos produtos e de gestão do processo, até o documento final – o Plano de Manejo da UC, o qual deverá ser acessível para todo o público envolvido e interessado.

B. Documentação do Processo

A falta de documentação dos processos de elaboração de planos de manejo foi identificada como uma das fragilidades a serem superadas.

O registro de toda a caminhada de construção do PM, documentando os métodos, os procedimentos, as decisões e reorientações, enfim todos os caminhos percorridos durante o planejamento não só é importante para garantir a continuidade do processo, no caso da saída de algum membro do grupo ou modificações na estratégia adotada, como para proporcionar oportunidades de reflexão e aprendizado, contribuindo para a capacidade institucional.

Considerações da Comunidade para Assegurar a Qualidade da Comunicação

- Definir um plano de comunicação e fazer sua gestão ao longo do planejamento;
- Disponibilizar dados referentes à UC e seu entorno, que possam contribuir para a gestão da Unidade, para os contratados. Uma opção é a estruturação de um banco de dados que deve ser alimentado por contratante e contratado no decorrer de todo o processo;
- Prever momentos de construção e adequação de metodologias, identificação de prioridades e demais ajustes necessários entre os diversos atores do processo de planejamento, incluindo as relações entre contratante e contratado durante a elaboração do Plano de Manejo;
- Prever reuniões de monitoramento e avaliação da execução do plano de trabalho;
- Realizar registro das decisões e orientações e as devidas justificativas para a coordenação do plano e disponibilizar para todos os envolvidos;
- Realizar o registro do processo de elaboração do PM, como lições aprendidas, que deve ser disponibilizado para todos os envolvidos (na intranet, no banco de dados da UC);
- Prever estratégias de comunicação e divulgação externa sobre o andamento da elaboração do PM.

4. CONCLUSÕES

Os participantes da Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidades de Conservação, nesta primeira fase de seu trabalho, chegaram às seguintes conclusões:

- Comumente a etapa de “Organização para a Elaboração de PM” não tem merecido a devida atenção, sendo que os processos que apresentam maiores problemas são aqueles nos quais ocorreu negligência com essa fase;
- Para o sucesso na elaboração de planos de manejo é fundamental que o órgão gestor da unidade de conservação estabeleça que a “Organização para a elaboração de Planos de Manejo” seja efetivamente a primeira etapa de todo o processo;
- A “Organização do PM” deve seguir diretrizes institucionais sobre o processo de planejamento de unidades de conservação; e abarcar, a construção de estratégia para a elaboração de PM, a elaboração do plano de trabalho e, finalmente, a gestão da comunicação no decorrer de todo o planejamento;
- É essencial que a instituição gestora constitua um grupo de governança, coordenação ou colegiado, com poder de decisão, que garanta o bom funcionamento e a continuidade do processo de elaboração do PM. Esse deve incorporar representantes da instituição gestora, a equipe da UC, pessoas e instituições envolvidas com o contexto da UC, além da participação de um técnico com domínio dos procedimentos administrativos do órgão gestor;
- É importante que o grupo de governança construa uma visão compartilhada sobre o processo de planejamento, garantindo a incorporação das características e particularidades de cada UC. Um investimento na preparação da equipe amplia as chances de sucesso, possibilitando a compreensão do processo como um todo, assim como dos conceitos e abordagens de planejamento que serão trabalhados;
- O processo de elaboração do PM da UC terá mais chances de alcançar seus objetivos se todos os procedimentos forem antevistos dentro de uma estratégia de planejamento, prevendo todas as etapas, produtos, responsáveis, recursos e outras informações relevantes para a UC em questão;
- O Termo de Referência é relevante como uma ferramenta de contratação de serviços e produtos. Deve ser considerado como um meio de viabilização de serviços e estudos e não como o ponto de partida do processo de elaboração do Plano de Manejo.



gtz



Banco
Mundial



GLOBAL
ENVIRONMENT
FACILITY



Governos Estaduais da
Amazônia Brasileira: Acre,
Amapá, Amazonas, Mato Grosso,
Rondônia, Pará e Tocantins.



Ministério do
Meio Ambiente

