



WWF

REFLEXÕES

BR

2013

Reflexões sobre conselhos gestores de unidades de conservação federais

Lições Aprendidas com os Conselhos Gestores
das Reservas Extrativistas Chico Mendes e do
Cazumbá-Iracema - Florestas Nacionais do Macaúã
e de São Francisco e Parque Nacional do Juruená



Reflexões sobre conselhos gestores de unidades de conservação federais

Lições Aprendidas com os Conselhos Gestores
das Reservas Extrativistas Chico Mendes e do
Cazumbá-Iracema - Florestas Nacionais do Macauã
e de São Francisco e Parque Nacional do Juruena

Brasília, junho de 2013

WWF-Brasil

Maria Cecília Wey de Brito

Superintendência de Conservação

Mauro Armelin

Coordenador do Programa Amazônia (interino)

Marcelo Oliveira

FICHA TÉCNICA**Autor**

WWF-Brasil

Equipe Técnica

Marisete Catapan

Jasylene Abreu

Moacyr Araújo

Organizadoras

Andrea Caro Carrillo

Lêda Luz

Edição

Frederico Brandão - WWF-Brasil

Revisão ortográfica e gramatical

Carmen da Gama

Ilustrações

Roberto Xavier de Lima

Editoração eletrônica

Supernova Design

W973r WWF-Brasil.

Reflexões sobre conselhos gestores de unidades de conservação federais apoiadas pelo WWF-Brasil : lições aprendidas com os Conselhos Gestores das Reservas Extrativistas Chico Mendes e Cazumbá - Florestas Nacionais de Macauã e de São Francisco e Parque Nacional do Juruena / WWF-Brasil. – Brasília : WWF-Brasil, 2013.

62 p. : il ; 24 cm.

Inclui bibliografia e anexos

ISBN 978-85-86440-73-1

1. Meio ambiente – unidade de conservação. 2. Reserva extrativista. 3. Unidade de conservação federal. I. Título.

CDD 363.7

SUMÁRIO

Lista de siglas	6
Apresentação	8
ELEMENTOS NORTEADORES E ETAPAS DA REFLEXÃO CRÍTICA	9
PARA INICIAR A REFLEXÃO ...	13
UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS NO ESTADO DO ACRE - RESERVAS EXTRATIVISTAS CHICO MENDES E CAZUMBÁ-IRACEMA E FLORESTAS NACIONAIS MACAUÃ E SÃO FRANCISCO	16
Tema: IDENTIDADE	16
Tema: RELAÇÕES	23
Tema: PROCESSOS	26
Tema: RECURSOS	28
Lições aprendidas pelos envolvidos no processo de reflexão no Acre	29
Recomendações dos participantes	32
UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS NO ESTADO DO MATO GROSSO-PARQUE NACIONAL DO JURUENA	37
Tema: IDENTIDADE	37
Tema: RELAÇÕES	41
Tema: PROCESSOS	43
Tema: RECURSOS	46
Lições aprendidas pelos envolvidos no processo de reflexão sobre o Parque Nacional do Juruena	47
Recomendações dos participantes	50
CONCLUSÕES	52
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXO I	61
ANEXO II	63
ANEXO III	64

Lista de Siglas

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
ASSC	Associação dos Seringueiros do Seringal Cazumbá
AMOPREB	Associação dos Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes de Brasília
AMPREX	Associação dos Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes de Xapuri
AMPREAB	Associação dos Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes de Assis Brasil
ARPA	Programa Áreas Protegidas da Amazônia
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
AUTEX	Autorização de Exploração
CD	Conselho Deliberativo
CG	Conselho Gestor
CNPT	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade Associada a Povos e Comunidades Tradicionais
CNS	Conselho Nacional dos Seringueiros
COOPERACRE	Cooperativa Agroextrativista do Rio Acre
DERACRE	Departamento Estadual de Estradas de Rodagem, Hidrovias e Infraestrutura
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESEC	Estação Ecológica
FLONA	Floresta Nacional
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis
IBDF	Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IN	Instrução Normativa
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MMA	Ministério do Meio Ambiente

ONG	Organização Não Governamental
PDC	Programa de Desenvolvimento Comunitário
PF	Polícia Federal
PGPM	Política de Garantia de Preços Mínimos
PM	Plano de Manejo
PN	Parque Nacional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RESEX	Reserva Extrativista
RI	Regimento Interno
SAI	Secretaria de Articulação Institucional
SEANP	Sistema Estadual de Áreas Naturais Protegidas
SEPLAN	Secretaria Estadual de Planejamento
SEPROF	Secretaria de Extrativismo e Produção Familiar
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Estratégica
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza
SPU	Secretaria do Patrimônio da União
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
UC	Unidade de Conservação

APRESENTAÇÃO

Esta é uma reflexão analítica sobre a efetividade e o funcionamento de conselhos gestores das unidades de conservação apoiados pelo WWF-Brasil. O trabalho teve como objetivo subsidiar outras iniciativas e experiências de conselhos gestores de unidades de conservação (UCs).

Nesse sentido, a reflexão está baseada nos resultados do processo de ponderação, desenvolvido em conjunto com representantes de instituições envolvidas na atuação dos conselhos gestores em questão. Pretende-se, deste modo, contribuir para a melhoria das ações de envolvimento e de empoderamento social e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos das unidades de conservação.

É importante salientar o apoio das equipes gestoras das unidades de conservação envolvidas, dos coordenadores do ICMBio e da equipe do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade Associada a Povos e Comunidades Tradicionais no Acre – CNPT/AC.

Agradecemos à toda à equipe do ICMBio e aos conselheiros pela disponibilidade ao participar das entrevistas, contribuir nas reuniões e compartilhar suas opiniões, percepções, aprendizados e sugestões para a melhoria da participação social na gestão da sociobiodiversidade brasileira, por meio dos conselhos gestores das unidades de conservação.

ELEMENTOS NORTEADORES E ETAPAS DA REFLEXÃO CRÍTICA

A presente análise incluiu elementos das metodologias de Sistematização de Experiências, *Learning History* e da Antroposofia, os quais foram utilizados para fundamentar a reflexão crítica.

A Sistematização de Experiências, para Oscar Jara¹, “é a interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram no dito processo, como se relacionam entre si e porque o fizeram desse modo. Assim, aprendemos e tiramos lições de nossa própria prática”. Ainda para Jara, em um processo de sistematização é necessário ir mais além da prática descritiva, do ordenamento de informações. É preciso se perguntar: por que aconteceu o que aconteceu?

A metodologia *Learning History*², também adotada, possibilita a produção de orientações gerenciais e organizacionais que permitem o emprego imediato dos “achados” durante a fase de interpretação crítica. Os métodos e técnicas oportunizam o desenvolvimento da capacidade de ouvir e refletir de forma colaborativa em fóruns, visando gerar aprendizados voltados para mudanças pessoais e organizacionais.

Para orientar o processo de interpretação crítica, utilizou-se a ferramenta denominada Quadro de Consistência. Este quadro teve como função dar visibilidade ao enfoque metodológico, estabelecendo os focos de atenção e o objetivo da experiência a ser analisada. Foram desenvolvidos, em conjunto com a equipe do WWF-Brasil, os seguintes elementos norteadores:

- a. **Objeto da reflexão:** Formação e funcionamento de conselhos de UCs apoiados pelo WWF-Brasil, sendo: Reserva Extrativista

¹ Oscar Jara. *Para sistematizar Experiências*. Tradução de Maria V. Resende, 2.ed. revista, Brasília, MMA, 2006.

² *Learning History* – ver *Field Manual for a Learning Historian. Version 4.0 by Art Kleiner, George Roth. 1996, MIT-COL and Reflection Learning Associates, Inc.*

COMO É ATUAÇÃO
DOS CONSELHOS
NA GESTÃO,
CONSIDERANDO-SE OS
OBJETIVOS DAS UCS?

(RESEX) Chico Mendes, RESEX do Cazumbá-Iracema, Floresta Nacional (FLONA) Macauã e São Francisco e Parque Nacional (PN) do Juruena.

- b. **Pergunta-eixo** (fio condutor da reflexão): Como é a atuação dos conselhos na Gestão, considerando os objetivos da UC?

Com base na pergunta-eixo, foram desenvolvidas perguntas orientadoras (Anexo I) organizadas a partir de macro-temas identificados com o intuito de compreender, de forma mais aprofundada, a experiência.

Os macro temas escolhidos tiveram como base as quatro dimensões da “pirâmide institucional” (MATURI, 2005), que caracterizam as dimensões da estrutura de uma organização. Essas dimensões são oriundas do pensamento antroposófico, fundamentado na concepção desenvolvida por Rudolf Steiner³.

Neste sentido, são considerados os seguintes níveis e/ou dimensões: Identidade, Relações, Processos e Recursos.

A dimensão dos **recursos** inclui o que é físico-material e ocupa espaço, tais como, prédios, instalações, veículos de transporte, equipamentos, recursos financeiros e humanos. Este nível é mensurável e palpável. Considera-se problema, neste nível, a falta de recursos financeiros que podem comprometer a viabilização de processos fundamentais.

Na dimensão dos **processos**, são compreendidos todos os fluxos vitais da instituição. A exemplo dos fluxos de comunicação, da sistematização de informações, da elaboração de documentos, de planejamentos, de procedimentos, de métodos, entre outros. Os fluxos são racionais, lógicos, calculáveis e previsíveis. Podem ser medidos e analisados sob uma perspectiva mais cartesiana. Um sintoma de problema, neste nível, seria uma crise de resultados.

A dimensão das **relações** compreende o que acontece entre as pessoas. É a alma ou o “astral” da organização que se expressa pelo ambiente de trabalho. Envolve expectativas, esperanças, decepções, simpatias e antipatias, harmonia e conflitos, *status*, estilo de liderança, prestígio, poder, comunicação, entre outros.

3 Para saber mais acesse: <http://www.adigoempresasfamiliares.com.br/blog/a-essencia-da-transformacao/>

O nível das relações não é visível, como acontece com o nível dos recursos; nem lógico e racional, como no caso dos processos. É sensível, não racional, sutil e não facilmente controlado ou sistematizado. São considerados exemplos de problemas, neste nível: clima organizacional ruim, desmotivação, greves constantes, problemas de liderança, entre outros.

Na dimensão da **Identidade**, são levados em conta aspectos como a estratégia da instituição (neste caso, das unidades de conservação e dos conselhos), seus valores, sua missão, objetivos, mitos, princípios de ação, a atitude perante o mundo, enfim, o sentido de sua existência. Segundo a concepção antropológica, quando não há respostas claras e consistentes, neste nível, é possível ponderar que há uma crise de identidade, decorrente da ausência de ideias ou de uma visão estratégica. Acontecimentos ocorridos nesta área influenciam significativamente os demais.

Abaixo, a Figura 1 representa as quatro dimensões referendadas e suas relações.

Figura 1: Esquema gráfico dos elementos da organização.



Para efetivar a reflexão proposta, foram cumpridas as seguintes etapas metodológicas:

- a. Coleta e análise de informações secundárias.

- b. Elaboração da primeira versão de perguntas orientadoras.
- c. Realização de primeira sessão de argumentação, envolvendo a equipe WWF-Brasil, para refinamento das perguntas-guia. Esta etapa incluiu a realização de ajustes metodológicos e o detalhamento de logística de campo (definição de grupos focais a serem envolvidos).
- d. Realização de entrevistas semiestruturadas individuais e coletivas, envolvendo diferentes públicos que compõem os conselhos gestores em questão.
- e. Organização e análise das informações coligidas.
- f. Realização da segunda sessão de argumentação, envolvendo a equipe WWF-Brasil e demais convidados. Neste momento, foi feita a apresentação da análise crítica e complementação e/ou adequação de informações, garantindo-se o enfoque participativo da iniciativa e a validação dos produtos.
- g. Elaboração de texto para a apresentação da análise crítica da atuação dos referidos conselhos.

As questões orientadoras foram trabalhadas, por meio de entrevistas semiestruturadas, envolvendo diferentes grupos focais, que representam a realidade dos conselhos analisados. Para efeitos de análise, foram consideradas duas regiões de atuação do WWF, em apoio à consolidação de unidades de conservação:

- Reserva Extrativista Chico Mendes, Reserva Extrativista do Cazumbá-Iracema e Florestas Nacionais do Macaúã e de São Francisco; e
- Parque Nacional do Juruena.

Para tanto, foram envolvidos, ao total, 43 representantes, sendo 18 representantes das bases comunitárias, 11 do órgão gestor (das unidades, CNPT/AC e sede), 10 de órgãos públicos locais (prefeituras e governo estadual) e 4 representantes do WWF-Brasil. A lista completa de entrevistados e suas respectivas funções nos conselhos se encontra nos Anexos II e III.

PARA INICIAR A REFLEXÃO...

A busca de respostas para a pergunta-eixo deste trabalho - “Como é a atuação dos conselhos na Gestão, considerando os objetivos da UC?” – remeteu à necessidade de uma revisão dos objetivos das UCs, expressos em diversos marcos legais e instrumentos que fundamentam a criação e gestão destas áreas. Deste modo, é feita, aqui, uma breve revisão dos objetivos contidos nos marcos legais, com o sentido de introduzir as percepções e discussões realizadas no contexto deste trabalho.

A partir da legislação mais ampla, até os documentos regulatórios de cada unidade, tem-se o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC), o qual apresenta os objetivos dos grupos e das diferentes categorias de unidades de conservação. O decreto de criação aponta as motivações para a criação da Unidade de Conservação e o Plano de Manejo define seus objetivos, que abarcam as singularidades de cada UC, e representam, em geral, a contribuição da Unidade para o alcance dos objetivos do sistema como um todo.

Deste modo, o SNUC, no seu sétimo artigo, faz referência aos objetivos dos dois grupos de unidades de conservação que compõem o sistema. No primeiro parágrafo, define que o objetivo básico das Unidades de Conservação de Proteção Integral é preservar a natureza, sendo admitido apenas o uso indireto dos seus recursos naturais, com exceção dos casos previstos nesta lei. No segundo parágrafo, define que o objetivo básico das Unidades de Conservação de Uso Sustentável é compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos seus recursos naturais.

Este trabalho trata de unidades de conservação dos dois grupos: de proteção integral, correspondente ao Parque Nacional (PN), e de uso sustentável com as Florestas Nacionais (FLONA) e as Reservas Extrativistas (RESEX). O SNUC (Lei 9985/2000) estabelece, para cada uma dessas categorias, objetivos diferentes, conforme segue:

“Art. 11. **O Parque Nacional** tem como objetivo básico a preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas

**O PRINCIPAL
DOCUMENTO
DE GESTÃO DAS
UNIDADES DE
CONSERVAÇÃO É O
PLANO DE MANEJO**

e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico.”

“Art. 17. **A Floresta Nacional** é uma área com cobertura florestal de espécies predominantemente nativas e tem como objetivo básico o uso múltiplo sustentável dos recursos florestais e a pesquisa científica, com ênfase em métodos para exploração sustentável de florestas nativas.”

“Art. 18. **A Reserva Extrativista** é uma área utilizada por populações extrativistas tradicionais, cuja subsistência baseia-se no extrativismo e, complementarmente, na agricultura de subsistência e na criação de animais de pequeno porte, e tem como objetivos básicos proteger os meios de vida e a cultura dessas populações, e assegurar o uso sustentável dos recursos naturais da unidade.”

Este trabalho trata dos conselhos gestores das FLONA do Macauã e de São Francisco, do PN do Juruena e das Resex do Cazumbá-Iracema e Chico Mendes. Buscou-se, então, revisar os decretos de criação de cada unidade, resgatando seus objetivos conforme descrito na sequência.

A Floresta Nacional do Macauã foi criada em 1988 – ainda na época do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF) – e define que este Instituto promoverá estudos e pesquisas, desenvolvendo seu uso múltiplo, de modo a assegurar a criação permanente de bens e serviços.

O Decreto S/Nº, de 07 de agosto de 2001, cria a Floresta Nacional de São Francisco, com os objetivos de promover o manejo de uso múltiplo dos recursos naturais; a manutenção e a proteção dos recursos hídricos e da biodiversidade; a recuperação de áreas degradadas; a educação ambiental, bem como, o apoio ao desenvolvimento sustentável dos recursos naturais das áreas limítrofes.

No seu decreto de criação, de 12 de março de 1990, a área da Reserva Extrativista Chico Mendes fica declarada de interesse ecológico e social, conforme preconiza o Art. 225 da Constituição Federal e a Política Nacional de Meio Ambiente (Decreto Nº 99.144).

O decreto de criação, de setembro de 2002, define que a Reserva Extrativista do Cazumbá-Iracema tem como objetivos assegurar o uso sustentável e a conservação dos recursos naturais

renováveis, protegendo os meios de vida e a cultura da população extrativista local.

O Parque Nacional do Juruena foi criado por decreto em 05 de junho de 2006, com o objetivo de proteger a diversidade biológica da região do baixo Juruena – abrangendo Teles Pires e Alto Tapajós – suas paisagens naturais e valores abióticos associados.

O principal documento de gestão das unidades de conservação é o Plano de Manejo (PM). No caso das Florestas Nacionais Macaúã e São Francisco, o PM está aguardando aprovação do órgão gestor. Já o Plano de Manejo da RESEX do Cazumbá-Iracema apresenta onze objetivos para a Unidade de Conservação, entre estes: manter a pressão antrópica baixa em toda a Reserva, preservar material biológico e fortalecer a organização das comunidades residentes para que entendam e exerçam, na sua plenitude, seu papel socioambiental enquanto co-responsáveis pela gestão da UC.

O PM do PN do Juruena lista dezoito objetivos para a Unidade de Conservação, entre os quais, garantir a funcionalidade ecossistêmica e serviços ambientais de uma região importante da Amazônia Meridional.

O Plano de Manejo da RESEX Chico Mendes não apresenta os objetivos específicos da Unidade de Conservação, mas, sim, os objetivos do próprio plano.

A categoria de Reserva Extrativista possui, também, no contexto do Plano de Manejo, o plano de utilização que define as regras de convivência da Unidade. São elaborados com a participação da população local e suas representações e estabelecem regras, penalidades e responsabilidades pela implantação e monitoramento dos planos, conforme a Instrução Normativa (IN) Nº 01, de 18 de setembro de 2007).

Por exemplo, o plano de utilização da RESEX Chico Mendes, aprovado pela Portaria IBAMA Nº 28-N, de 18 de abril de 1995, define, no item 13, que “todas as organizações e Instituições que participam do Conselho Deliberativo da Reserva são responsáveis pela aplicação e cumprimento do Plano de Utilização e devem atuar de forma direta de acordo com suas competências e responsabilidades regionais através da implantação de projetos e políticas públicas respeitando-se sempre os Planos e Programas contidos no Plano de Manejo da Reserva Extrativista Chico Mendes”.

UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS NO ESTADO DO ACRE – RESERVAS EXTRATIVISTAS CHICO MENDES DO CAZUMBÁ- IRACEMA E FLORESTAS NACIONAIS DO MACAUÃ DE SÃO FRANCISCO

Tema: IDENTIDADE

Finalidade e papel do Conselho Gestor

As percepções manifestadas pelos representantes dos diversos setores, entrevistados neste trabalho, nos indicam que existe compreensão sobre a finalidade e o papel do Conselho na gestão da UC. O Conselho é compreendido pelos gestores como fundamental na gestão da UC, por garantir a participação da sociedade na implantação da Unidade e por enriquecer a qualidade das ações da UC, aumentando, assim, a eficiência e a efetividade do trabalho. O Conselho é visto também como “um espaço de disputa pela construção de definições aceitas pelo conjunto”.

Sobre as atribuições do conselheiro, entende-se que este deve ter conhecimento, deliberar, opinar e divulgar as questões relacionadas à UC, participando interativamente da gestão, considerando o Plano de Manejo, seu plano de uso, os objetivos da UC e, especialmente, os interesses de seus moradores.

Na opinião do grupo de consultores que atuaram com os conselhos analisados, “os conselheiros devem: i) participar das discussões e

tomadas de decisão sobre a UC de forma qualificada, conhecendo a legislação pertinente; *ii*) representar, de forma legítima, a base, instituições e setores aos quais representam; *iii*) propor e deliberar os assuntos de interesse da Unidade, a partir do apontamento de problemas e soluções no sentido da consolidação dos objetivos da UC; e *iv*) garantir que as tomadas de decisão sejam democráticas e pautadas na ética e na legalidade.”

Na compreensão das lideranças comunitárias, o papel do conselheiro é representar a comunidade nas decisões para a gestão e o funcionamento da UC, além de defender a flora, a fauna e as famílias dos extrativistas. “Os conselheiros devem estar conscientes e preparados para as decisões na defesa dos interesses do extrativista”. (Representante comunitário).

Algumas organizações governamentais locais (entendidas como prefeituras e governo estadual) consideram que os conselheiros devem discutir e deliberar políticas de desenvolvimento para a Unidade. Entretanto, outras representações, deste mesmo segmento, ponderam que “não há uma visão coletiva, olhando-se para unidade e o seu papel no contexto local”.

Entende-se que há compreensão sobre a finalidade e o papel do conselho, mas, talvez, esta não se materialize em uma atuação integrada e dirigida para o cumprimento dos objetivos das UCs, principalmente para as UCs da categoria de uso sustentável, que têm como objetivo “compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos seus recursos naturais” (SNUC, art.7, §2º).

Instrumentos de gestão⁴

Os instrumentos de gestão da UC não são uniformemente apropriados pelo conjunto dos conselheiros. Por exemplo, é consenso entre vários setores do Conselho que, em geral, os representantes comunitários possuem maior conhecimento sobre os instrumentos de gestão da Unidade de Conservação do que os representantes dos demais segmentos. Os representantes de organizações públicas das esferas federal, estadual e municipal, principalmente devido à alta rotatividade da representação, são apontados como aqueles

GERALMENTE OS MEMBROS DAS COMUNIDADES TÊM UM CONHECIMENTO AMPLO. AS DEMAIS INSTITUIÇÕES TÊM UM CONHECIMENTO RESTRITO A PONTOS E INSTRUMENTOS ESPECÍFICOS

⁴ São considerados instrumentos de gestão de UC o Plano de Manejo – PM, os planejamentos anuais, os planos de ação do conselho, o plano de proteção, o plano ou programa de uso público, de integração com o entorno, entre outros.

que possuem o conhecimento mais pontual e segmentado sobre os instrumentos de gestão e da legislação ambiental vigente.

As lideranças comunitárias entrevistadas minimizaram a importância do conhecimento sobre os instrumentos de gestão e destacaram a relevância do conhecimento sobre a realidade local.

“Acho que não dá para conhecer só os instrumentos, mas também deve se conhecer os conselheiros. Se o ICMBio não for capacitado para conhecer os comunitários, ele não conhecerá os interesses da Reserva. Só os documentos não são suficientes para a gestão da Reserva”.
(Representante comunitário).

Os consultores entrevistados apontam que os instrumentos de gestão são percebidos apenas como etapa burocrática para outros fins, especialmente para o acesso a recursos financeiros.

Por outro lado, existem exemplos de uso dos instrumentos de gestão, como a situação relatada em que o plano de manejo orientou a tomada de decisão do Conselho da RESEX do Cazumbá-Iracema sobre procedimentos para a anuência de empreendimentos no entorno. Foram estabelecidos, com base no zoneamento da Reserva, critérios para a autonomia das decisões do chefe da Reserva.

**“ACHO QUE NÃO DÁ
PARA CONHECER SÓ
OS INSTRUMENTOS,
MAS TAMBÉM DEVE
SE CONHECER OS
CONSELHEIROS”**

Com relação aos empreendimentos que se situam até dois quilômetros entre os limites da Reserva com a Zona de Desenvolvimento (mais povoada), o chefe pode decidir sozinho. Nos limites com a Zona de Expansão, é necessária a decisão do chefe em acordo com mais dois conselheiros. Já, nos limites da Zona de Preservação, a decisão deve envolver todo o Conselho. Como consequência dessa atuação, um projeto de manejo florestal madeireiro do entorno, nos limites com a Zona de Preservação, teve que ter a sua área de atuação reduzida por decisão do Conselho.

O Conselho e os objetivos da Unidade de Conservação

Parte dos gestores entrevistados considera que os objetivos da Unidade de Conservação são uma interpretação do que está na legislação e nos documentos da Unidade, como o decreto de criação e o Plano de Manejo. Essa interpretação é objeto de resignificação conforme as necessidades impostas pela dinâmica social, econômica e cultural.

“Os objetivos são reelaborados pelos conselheiros e ou grupos de interesses de acordo com a visão de mundo, expectativa ou

interesse implícito. O Conselho como espaço de disputa contínua pela resignificação dos objetivos da UC é algo perceptível”.
(Representante de órgão público)

Esses gestores assinalam que, mesmo dentro do arcabouço legal, existem possibilidades de interpretação destes objetivos. Existe um intervalo que, dentro da legalidade, se dá interpretações, se reelabora, se resignifica.

“Os objetivos foram construídos num ponto histórico, têm um marco de construção e eles vão sendo reelaborados. O próprio Conselho é um campo que pratica essa reelaboração, mas ele leva em consideração porque o marco orientador é o marco legal, que está no SNUC”. “Os objetivos da UC são uma questão de construção, dependem do olhar, é sempre reelaborado, é sempre algo interpretado, não é uma coisa objetiva”.
(Representante de órgão público)

Um exemplo prático de como isso acontece pode ser percebido no âmbito da temática das ocupações irregulares discutidas no Conselho da RESEX Chico Mendes. Caso essas ocupações sejam regularizadas, significa aceitar/regularizar um perfil de uso, ocupação e ocupantes distintos do que está previsto nos objetivos da UC, estabelecidos anteriormente. Como os objetivos da UC, no seu decreto de criação, são muito amplos: declarada de interesse ecológico e social; o significado desse interesse ecológico e social não parece ser consensual, de modo que variadas interpretações, até mesmo contraditórias, podem ser feitas e defendidas pelos conselheiros, conforme os interesses em questão no momento.

A visão das lideranças comunitárias revela:

“Muita gente não sabe onde está morando. Nós criamos uma reserva, mas nós queríamos ser beneficiados com os programas do governo. Pois, naquela época, não tínhamos acesso a nada. Quando veio a Reserva, as pessoas tiveram direito a acessar financiamento, crédito de educação, mas as pessoas não sabiam o que era uma Reserva Extrativista. Tinham benefícios, mas também deveres. Até hoje, a maioria não sabe o que é uma RESEX. Reserva não é feita para criar gado. Hoje, temos um roçado emendado no outro. Haverá um momento que será preciso assumir quantas cabeças de gado podem ficar dentro da reserva. Mais adiante, nós teremos que decidir. Eu, como

conselheiro, acho que nós devemos fazer uma proposta. Porque, senão, o ICMBio irá fazer. Nós criamos a área e também criamos um problema”.

(Representante comunitário)

“Eu acho que as reservas estão para chegar ao fim. Governo e chefia mudam, e a Reserva está mudando de forma muito rápida. Em 2020, pode deixar de ser RESEX. Se não mudarmos o pensamento de todos e mostrar uma ação concreta do que, de fato, pode funcionar, não vai mais existir. Como vamos nos adequar às mudanças?”.

(Representante comunitário)

“O CONSELHEIRO TEM QUE APRENDER PARA SABER QUAL SEU PAPEL COMO CONSELHEIRO”

Não existe consenso entre lideranças comunitárias sobre o entendimento dos conselheiros acerca dos objetivos da UC e sobre o papel do Conselho em sua gestão. Alguns defendem que as associações locais têm clareza que o objetivo da Unidade é a garantia da terra e da sustentabilidade. Apontam, como objetivos, as melhorias de renda e das condições de segurança para que as pessoas vivam bem, mas assinalam que as organizações externas não possuem a mesma compreensão: “tem conselheiro que acha que é melhor tirar as pessoas e estudar as borboletas”. (Representante comunitário)

Outras lideranças discordam sobre a total compreensão dos objetivos da UC por parte dos representantes comunitários e, assim, reforçam a necessidade de capacitação continuada.

“O conselheiro tem que aprender para saber qual seu papel como conselheiro. Eles não trazem demandas da comunidade, às vezes até trazem, mas trazem assuntos que não se adequam à Reserva. Ele tem que saber o que está defendendo, às vezes ele quer defender uma coisa que é impossível na Reserva”.

(Representante comunitário)

As organizações governamentais reconhecem que os objetivos da Unidade são voltados para a conservação, mas apontam que a maioria dos conselheiros não tem clareza sobre os mesmos e, que estes não são tratados pelo Conselho.

“Talvez, para não criar um problema maior ou conflitos, o Conselho tem se prendido em questões de pouca importância, evitando tratar problemas mais importantes para a UC. E, com isso, a UC está perdendo o seu sentido. É preciso tratar

os problemas mais importantes, como retirada de madeira, entrada de invasores para grilagem de terra, que só estão crescendo. Acho que os órgãos gestores não têm pernas para resolver essas questões. Eu imagino que, nos próximos vinte anos, não haverá mais UC”.

(Representante de órgão público)

A vasta gama de interpretações sobre os objetivos das UCs, especialmente para as RESEX, vem da construção histórica da categoria, na qual diferentes segmentos aportavam pesos e expectativas distintas para a proteção da floresta com vistas à conservação ambiental, e à proteção da floresta, com o objetivo de garantir a posse da terra e a segurança fundiária.

Nas demais categorias analisadas neste trabalho – a Floresta Nacional e o Parque Nacional – foi possível perceber que os objetivos das unidades de conservação foram mais facilmente internalizados pelos conselheiros. Em especial no Acre, o olhar externo de consultores assinala que o alinhamento do conselho com os objetivos da Unidade é maior na categoria Floresta Nacional, do que na categoria Reserva Extrativista.

Essas informações indicam que, no geral, os objetivos da UC são compreendidos de diferentes formas pelos conselheiros. Há espaço para um leque de interpretações, o que dificulta a apropriação dos objetivos. E permite o surgimento de entendimentos confusos, contraditórios, que polarizam posições e acirram conflitos entre os diferentes interesses presentes, comprometendo, sobremaneira, a atuação do Conselho.

Os objetivos da Unidade de Conservação na tomada de decisão do Conselho Gestor

Os objetivos da UC são considerados pela gestão, nas decisões sobre unidades de produção madeireira, se coletiva ou familiar. Entretanto, a débil dinâmica do Conselho não possibilita que as discussões sejam feitas com sua participação de forma fundamentada, ponderando-se os aspectos positivos e negativos de cada opção possível.

Qual o significado de unidades de produção madeireira, sejam elas coletivas ou individuais? Quais os possíveis impactos, positivos e negativos, nas perspectivas ambiental e social? Os possíveis

“TALVEZ, PARA NÃO CRIAR UM PROBLEMA MAIOR OU CONFLITOS, O CONSELHO TEM SE PRENDIDO EM QUESTÕES DE POUCA IMPORTÂNCIA, EVITANDO TRATAR PROBLEMAS MAIS IMPORTANTES PARA A UC”
REPRESENTANTE DE ÓRGÃO PÚBLICO

impactos ambientais atuais podem afetar a sustentabilidade e o bem-estar das famílias no futuro? Fazer estes questionamentos com o conselho e com a população extrativista parece fundamental para a tomada de decisões. Entretanto, essa não é uma prática reconhecida pelos diferentes entrevistados.

Na opinião de parte dos consultores, os objetivos da UC não são tratados no cotidiano do Conselho. Em adição, relatam que, quando está em debate algum tema mais polêmico e ou conflitante com os diversos interesses presentes (como a infraestrutura da unidade, vias de transporte e escoamento de produção, energia elétrica e fomento da produção agroextrativista familiar), os aspectos sociais e econômicos, em geral, são mais valorizados do que os aspectos da conservação ambiental.

“Os temas mais ligados à questão ambiental, como licenciamento ambiental, fiscalização, pesquisa científica, ecoturismo, estão dentre os temas pouco tratados ou menos enfatizados em reuniões”.

(Consultor)

As lideranças comunitárias ponderam que, no passado, havia mais preocupação com o cuidado com a melhoria de vida da população e da sustentabilidade da Reserva. Enquanto que, hoje, o conselho trata de demandas urgentes e de assuntos pertinentes ao ICMBio.

“Já vi mais preocupação dos conselheiros, em cuidar mais dos assuntos do povo. Hoje já se traz pronto, não há preocupação com o que se pode melhorar na vida dos extrativistas. O Conselho tem que conversar mais para encontrar as soluções para as demandas das pessoas, não só temas do ICMBio”.

(Representante de órgão público)

Alguns entrevistados reconhecem a importância dos objetivos da UC na tomada de decisão e exemplificam como eles servem de fundamento:

“Se consideram os objetivos quando são assuntos de inclusão social, segurança alimentar (interesse comum). Quando se trata de questões mais produtivas (manejo madeireiro, manejo de caça, outros) então há divergência quanto a essas decisões”.

(Consultor)

“No Conselho da Chico Mendes, este critério (objetivos da UC) foi decisivo para diagnosticar o processo de ocupação irregular na Unidade e definir os marcos regulatórios”.

(Representante de órgão público)

Os objetivos das UCs não são trabalhados de forma sistemática no cotidiano do Conselho. Alguns objetivos são muito generalistas, como no caso da RESEX Chico Mendes. E, em função disso, não são apropriados pelo conjunto dos conselheiros. Há entendimentos divergentes sobre os objetivos da UC, colocando-se em lados opostos os assuntos de interesse do órgão gestor e os de interesse dos conselheiros. Nesse sentido, não há a compreensão de que a gestão da UC é responsabilidade coletiva (do órgão gestor e do Conselho). E de que as decisões tomadas nesse âmbito afetam de forma positiva, ou não, a todos os envolvidos, em especial à população residente nas unidades de conservação.

Tabela 1: Comentários sobre os objetivos das UCs

Categoria	Comentários sobre os objetivos das UCs
RESEX	“Nas RESEX os objetivos de conservação ambiental parecem ser restritos às áreas mais remotas e preservadas das UCs, mas nas zonas de uso comunitário e/ou produção florestal os aspectos socioeconômicos prevalecem sobre os objetivos de conservação ambiental”. (Consultor).
	“A gente procura vincular as decisões com o PM, mas nossos conselheiros, muitas vezes, não sabem que têm que levar em conta os objetivos da UC. Para a maioria, os objetivos são um empecilho. Acho que, nas reuniões, deveriam ser tratados mais os objetivos da UC”. (Representante comunitário).
FLONA	“O alinhamento é maior na categoria Floresta Nacional do que na categoria Reserva Extrativista, mesmo considerando as dificuldades de operacionalização das concessões florestais”. (Consultor).

Tema: **RELAÇÕES**

Na teoria, o Conselho é compreendido por todos como espaço de construir, articular e ampliar a rede de relações. Existe clareza sobre o uso maior ou menor desse espaço, conforme as necessidades estabelecidas em cada grupo representado no Conselho. Também

ficou notório que todos os representantes entendem que a falta de reuniões regulares prejudica a qualidade e o fortalecimento das relações e redes potenciais ou já estabelecidas.

“O Conselho não tem uma atuação estável e isso dificulta as articulações. Ficamos mais de um ano sem reunião, a gente perde o rumo e não se cria espaço de articulação”.
(Representante de órgão público)

“Acho que a falta de articulação é umas das coisas que mais prejudica, considero o Conselho um espaço soberano. Como não há articulação, ficamos sem a chance de propor coisas que vão fazer a diferença. Isso é muito prejudicial. Acho que só vai haver uma mudança quando a coisa ficar bem ruim”.
(Representante de órgão público)

As afirmações dos entrevistados expõem a fragilidade da articulação do Conselho com as organizações públicas das três esferas de governo, no sentido de sensibilizá-las sobre os benefícios de sua participação na gestão das UCs. Essa questão compromete o embasamento das discussões, a legitimidade e a execução das decisões tomadas pelo Conselho.

“AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS VÊM PARTICIPAR NA REUNIÃO, MAS ELAS NÃO TÊM O CONSELHO COMO UMA PRIORIDADE” REPRESENTANTE DE ÓRGÃO PÚBLICO

“As instituições públicas vêm participar na reunião, mas elas não têm o Conselho como uma prioridade. A participação é mera obrigação. Na reunião há discussão... Mas, saiu dali não se faz nada, diferente das associações. Falta prioridade das instituições públicas. Se perguntar para a prefeitura se é importante a participação, claro que vai dizer que sim, mas não prioriza”.
(Representante de órgão público)

“Hoje, o que pode acontecer de melhor para uma Unidade de Conservação é a parceria com o Estado. Hoje, o que está sendo feito dentro das UCs são os PDC – Programa de Desenvolvimento Comunitário. O MMA e o governo federal não estão levando ação nenhuma. Se levam, tem a dificuldade para se chegar nesses lugares. A PGPM - Política de Preços Mínimos, por exemplo, tem dificuldades de chegar”. (Representante de órgão gestor)

Os conselhos vivem um ciclo vicioso. A inconstante e frágil dinâmica estabelecida pelo órgão gestor, na condução do Conselho, não

propicia o empoderamento deste como estrutura de gestão da UC. Por outro lado, os conselheiros têm uma atuação passiva, transferem para o órgão gestor a responsabilidade pela execução das decisões e não ocupam o espaço assegurado pela legislação na cogestão da Unidade.

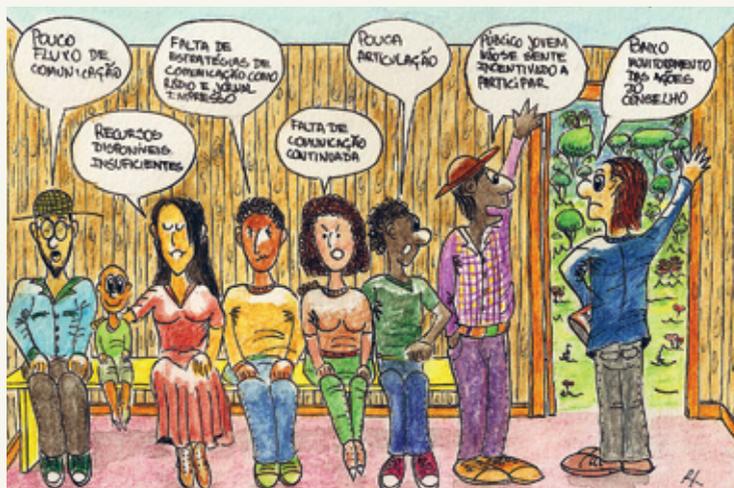
Em adição, a gestão da Unidade, por vezes, não percebe o conselho como instrumento e estrutura de gestão, não compartilhando, no espaço do Conselho, as discussões, os desafios e a responsabilidade pela tomada de decisão. Mesmo assim, a importância e a influência do Conselho são maiores para o órgão gestor e para as organizações comunitárias do que para os demais órgãos públicos representados, como prefeituras e governo estadual.

Com relação à divisão de funções e de responsabilidades, esta tende a ser puramente burocrática e não é amplamente exercida no trabalho do Conselho. As responsabilidades concentram-se, muitas vezes, no órgão gestor, e não existe a devida compreensão sobre os deveres dos conselheiros. Novamente, parece que a dinâmica (forma de operacionalização) do Conselho nem sempre propicia o aprendizado coletivo sobre os instrumentos do Conselho e da UC regimento interno, plano de ação do Conselho, Plano de Manejo e plano de utilização da UC, comprometendo, dessa maneira, sua efetiva atuação.

Soma-se, a esta realidade, a existência de sobrecarga de tarefas no órgão gestor, que não consegue cumpri-las. Isso causa inoperância, gera frustração e descrédito, tanto na equipe gestora como no Conselho. Além de passar a impressão de que, no Conselho, são encaminhadas apenas as questões de interesse do ICMBio.

Esse tipo de dinâmica cria o entendimento no grupo de que há ações de interesse do órgão gestor e outras menos importantes, de interesse dos demais grupos representados. Nesse caso, é possível que se comprometa a função do Conselho como importante elemento de apoio ao cumprimento dos objetivos da UC.

A percepção exposta acima pode ser resultado da combinação da não internalização dos objetivos da UC por parte dos conselheiros, da pouca operacionalização do Conselho como instrumento e estrutura de gestão, e, da ausência de planejamento conjunto das ações do Conselho (plano de ação do Conselho). Dessa forma, os encaminhamentos e a execução das ações não são assumidos como atuação coletiva e acordada pelo grupo.



Tema: PROCESSOS

A finalidade e importância dos procedimentos são compreendidas e identificadas pelos diferentes públicos que atuam no Conselho. Parte dos procedimentos é aplicada, principalmente, no que se refere à organização e convocação das reuniões. No entanto, no que tange ao encaminhamento das decisões, não foi possível perceber uma aplicação sistemática.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os procedimentos, na maioria das vezes, não são aproveitados na geração de um fluxo contínuo de informações para vitalizar e motivar o Conselho.

O que pode se depreender, aqui, é que os procedimentos, assim como os instrumentos de gestão, não são trabalhados de forma explícita nas discussões do Conselho. Esta prática desfavorece a sua devida apropriação por parte dos conselheiros e contribui para que as ações discutidas não sejam identificadas como orientadas e/ou integrantes dos documentos de gestão da UC.

“Na reunião se lê a ata passada, mas não é detalhada. E mais ninguém discute o porquê de não ter sido feito. Não há prestação de contas nesse sentido”.

(Representante da associação de moradores)

“O CONSELHO TEM O PODER, MAS NÃO É EMPoderADO PARA TER POSSE DO SEU PODER. PRECISA DE CAPACITAÇÃO” REPRESENTANTE DE ÓRGÃO PÚBLICO

“O Conselho tem o poder, mas não é empoderado para ter posse do seu poder. Precisa de capacitação”.
(Representante de órgão público)

Dessa forma, parece que o Conselho deixa de exercitar o poder que lhe cabe, pois não possui estrutura, capacitação e regularidade no seu funcionamento para cumprir suas atribuições em sua plenitude.

Considerando a comunicação como procedimento basilar do funcionamento do Conselho, algumas dificuldades foram apontadas pelos entrevistados, conforme a seguir:

- Pouca socialização das informações dos conselheiros com as suas bases;
- Isolamento geográfico de algumas comunidades.
- Dificuldade de gestão das estruturas de base comunitárias (núcleos de base, associações e outras);
- Níveis diversos de entendimento por parte dos conselheiros;
- Ausência de mecanismos que potencializem a ampliação dos fluxos de comunicação;
- Equipe e infraestrutura limitada, com pouca capacidade operacional para desenvolver estratégias de comunicação.



Tema: RECURSOS

Segundo os representantes do órgão gestor e de outras organizações governamentais, no início de cada reunião do Conselho, é exposta a origem dos recursos financeiros que estão viabilizando a reunião, sendo realizados os devidos agradecimentos no caso de apoio externo oriundo de parceiros.

Os comunitários entrevistados colocaram que não têm conhecimento sobre os critérios que direcionam a aplicação de recursos financeiros para a gestão das UCs. Possuem a percepção de que existe disponibilidade de mais recursos para as UCs que não têm presença humana e apresentam uma realidade menos complexa. Ponderaram que não compreendem o porquê do fato de que há a disponibilização de muitos recursos para a aquisição de estrutura física e logística em algumas UCs e não para outras. Principalmente quando, na área, ocorrem tantos impactos e não há disponibilidade de apoio necessário para as ações dos conselhos.

“[...] a gente tem uma área onde só podem ser feitos estudos, a ESEC Rio Acre. Para lá, tem carros, barcos, recursos, uma estrutura. A RESEX Chico Mendes fica do lado, mas não tem recurso. Pode fazer estudos, mas tem que cuidar de uma área que é muito maior e está gerando impacto. Se não fizer agora, não faz mais. A gestão da unidade tem que ir à AMPREX e fortalecer as ações de manejo a partir de lá. O recurso é aplicado muito para a fiscalização. Já pedimos apoio da chefia para fazer encontros lá, mas é muito difícil”.

(Representante comunitário)

A comunicação sobre a origem dos recursos é feita no Conselho. Entretanto, em função das percepções manifestadas pelos representantes comunitários, essa comunicação pode ser intensificada, inclusive com a proposta de compartilhar-se a decisão sobre o uso dos recursos, buscando-se fontes alternativas.

Na sessão de argumentação realizada em Rio Branco, os participantes acrescentaram que as condições materiais não estão disponíveis. E que não há apropriação adequada dos instrumentos para que os conselheiros possam intervir de forma efetiva no funcionamento do conselho. Como por exemplo, convocar reuniões, independente do órgão gestor.

Lições Aprendidas pelos Envolvidos no Processo de Reflexão no Acre

Os diferentes segmentos que compõem os conselhos – e que foram entrevistados nesse trabalho – apontam algumas lições aprendidas no decorrer de sua atuação nos conselhos gestores. Estas lições são apresentadas abaixo, conforme os grupos envolvidos no processo.

Para o órgão gestor e consultores WWF-Brasil

Parcerias para a ampliação do conhecimento e da capacidade de atuar:

- “As parcerias entre membros dos conselhos são essenciais para uma maior efetividade das ações decididas como relevantes para as UCs.”
- “O espaço do Conselho propicia o aprofundamento do conhecimento técnico e amplia o entendimento sobre os diferentes atores sociais e suas interferências no processo de gestão da UC.”
- “Utilizar o Conselho como um espaço para compartilhamento e discussão com as demais esferas de governo e sociedade sobre a gestão das UCs gera um ganho para todas as partes.”

Funcionamento das instituições interfere no Conselho:

- “As rupturas/descontinuidades na gestão institucional do ICMBio afetam diretamente o Conselho.”
- “O Conselho e/ou a gestão institucional não conseguiram efetivar/operacionalizar a maioria de suas decisões, o que gerou frustração coletiva e enfraquecimento da Unidade e do Conselho.”
- “A alta rotatividade dos representantes das organizações nomeadas dificulta a operacionalização eficiente das reuniões.”

Dependência, valorização do Conselho, conhecimento e capacidade de atuação:

- “Os conselhos, para realizarem suas reuniões, dependem muito da convocação da gestão da UC (ICMBio).”

**SEM RECURSOS
FINANCEIROS
E HUMANOS
SUFICIENTES PARA
GESTÃO DA UC,
AS DECISÕES DO
CONSELHO NÃO SÃO
IMPLANTADAS A
CONTENTO.**

- “Maior valorização dos participantes nas decisões do Conselho é uma medida necessária para melhorar seu funcionamento.”
- “A implementação de algumas resoluções necessitam de maior tempo e isto não é compreendido por parte dos conselheiros, o que também gera frustração.”

Condições para atuação:

- “O limitado conhecimento sobre os marcos legais e técnicos que orientam a atuação do Conselho dificulta a tomada de decisão.”
- “Sem recursos financeiros e humanos suficientes para gestão da UC, as decisões do conselho não são implantadas a contento.”
- “Para o Conselho se tornar um espaço, um fórum, que realmente faça parte da estrutura de gestão da Unidade de Conservação é necessário maior investimento na sua operacionalização.”
- “É importante que a equipe gestora se articule interna e externamente para acessar recursos financeiros e humanos para a manutenção dos conselhos.”

Para os representantes comunitários

- “O reconhecimento sobre a limitada pró-atividade das organizações comunitárias.”

Representantes da RESEX Chico Mendes

- “A dinâmica que foi criada no conselho, com poder paritário para que todos discutissem problemas e soluções, fez com que os componentes do grupo conseguissem se conhecer melhor. Todos estariam distantes sem esse mecanismo.”
- “Uma lição positiva foi o fato dos integrantes do grupo terem tido o poder de discutir um documento que serve como base para um regimento da UC. Isto é empoderamento. Poder tomar conhecimento. Essa é a maior lição. Mesmo que, às vezes, alguns membros fiquem irritados com posturas do ICMBio, isso é uma boa coisa. O grupo pode tomar rumos para resolver situações, ou não.”

- “A criação do Conselho teve de cumprir a legislação, também com a participação dos movimentos sociais. É difícil ter um assento em outras discussões.”
- “A importância das discussões entre as esferas do governo e a sociedade civil e a possibilidade de construir de forma conjunta as soluções.”
- “A possibilidade de voto deve ser uma constante nas decisões. Existe a necessidade de se despertar, em todos os conselheiros, a responsabilidade de seu papel no Conselho, bem como a tomada de consciência sobre o poder do voto.”
- “É fundamental reafirmar a compreensão de que o Conselho é um espaço para discutir questões de forma socializada, um espaço de articulação.”
- “Todos devem investir no amadurecimento do grupo. Antes, o grupo se voltava para interesses centralizados. Hoje, está mais amadurecido. Quando há um plano de uso para uma determinada área, o grupo aprova e não acontecem disputas, como anteriormente.”

Representantes da RESEX do Cazumbá-Iracema

- “Antes de ter o Conselho, os integrantes do grupo não podiam discutir e votar.”
- “A aproximação com órgãos parceiros nos conselhos, com o objetivo de articular e desenvolver as comunidades, foi uma coisa boa, mesmo com todas as críticas.”
- “A participação ajudou na administração da associação, pois o grupo aprendeu coisas que servem para a comunidade, como o gerenciamento de uma associação.”
- “Todos podem, hoje, fazer parte das discussões. Antes, este direito não era respeitado. Estamos aqui por causa do Conselho, junto com os órgãos que podem, ou não, trazer melhorias. Antes, todos se sentiam como se ficassem “no escanteio”. Hoje, discutem na mesma mesa.”

- “A experiência com o Conselho ajuda a administrar melhor a associação e a vida familiar.”

Para os órgãos governamentais locais (governo estadual e prefeituras)

- “É importante divulgar o conhecimento sobre a origem dos recursos que viabilizam o trabalho do Conselho.”
- “O Conselho não está sendo o espaço que deveria ser”.
- “O Conselho tem autonomia de fazer coisas boas ou desastres”.

Recomendações dos Participantes

Para os representantes do órgão gestor na região, se faz urgente uma estratégia de fortalecimento e de aumento da qualidade da governança do Conselho. Isto ocorre porque os diferentes atores não se apropriaram adequadamente do mesmo e não o utilizam como canal de participação social na gestão da UC.

O fato dos conselheiros não participarem com mais qualidade nas decisões do Conselho indica, segundo os gestores, a necessidade de um sistema de gestão participativo. Este sistema deveria envolver as organizações comunitárias, os núcleos e os vários arranjos de base, culminando no Conselho. O que se diferencia do desenho atual, no qual a representação está concentrada apenas nas associações concessionárias.

As recomendações apontam, ainda, que, a falta de capacitação continuada do Conselho dificulta a tomada de decisão de forma mais qualificada. Ao mesmo tempo em que sinalizam que a formação dos comunitários para gestão das associações é um dos caminhos em direção à autogestão da Unidade.

Os participantes da sessão de argumentação, realizada em Rio Branco, ressaltam que a participação social precisa ser entendida em todos os instrumentos de gestão. E, para eles, o Conselho não pode ser o único espaço de participação social na gestão das UCs. O que ocorre porque o órgão não contempla toda a participação social que se busca para uma UC, especialmente para aquelas de uso sustentável.

Embora tenham sido identificadas algumas situações positivas de uso dos instrumentos de gestão da UC pelo Conselho, foi possível, também, perceber uma tensão entre conhecimentos sobre os instrumentos de gestão em oposição aos conhecimentos sobre a realidade local. O que pode indicar uma oportunidade de aprendizagem mútua por meio do fortalecimento do diálogo entre comunidades e equipes gestoras.

As comunidades ensinam sobre a história local e os gestores informam sobre as UCs – e seus instrumentos de gestão – como estratégia de conservação. Em um momento, estas histórias se encontram (comunidades extrativistas e unidades de conservação) e o futuro deve ser pactuado e construído em conjunto.

Recomendações sobre o planejamento e a operacionalização do Conselho

- Elaborar com os conselheiros um plano de ação factível, com indicação de responsáveis, prazos, recursos e mecanismo de monitoramento e adequação de sua execução, buscando comprometer os conselheiros com a execução das ações;
- Propor uma auto-avaliação periódica do Conselho;
- Organizar sistema de gestão participativa que envolva as organizações comunitárias, os núcleos e os vários arranjos de base, culminando no Conselho. O que difere do desenho atual, que está concentrado apenas nas associações concessionárias;
- Maior investimento na operacionalização do Conselho no sentido de efetivamente torná-lo um fórum, parte integrante da estrutura de gestão da Unidade de Conservação;
- Viabilizar o acompanhamento jurídico do Conselho, em casos específicos, para embasar a tomada de decisão dentro dos parâmetros legais;
- Intensificar a articulação com as organizações locais e regionais;
- Acordar, nas bases da UC, as regras de representatividade no Conselho. O entendimento sobre o tamanho do Conselho e sua composição deve ser da população residente e beneficiária;

- Revisar o regimento interno para atualizar as regras de funcionamento do Conselho;
- Trabalhar/revisar periodicamente a linha histórica dos conselhos para fortalecer a identidade e a atuação do conselho.

Recomendações para melhorar os fluxos de comunicação:

- Aprimorar mecanismos e fluxos de comunicação – “Para criar um empoderamento maior, precisamos buscar um mecanismo para divulgar o trabalho do Conselho Gestor. Divulgar pra todos os moradores é difícil, mas nos núcleos de base é possível. E dá um desdobramento maior, demonstra a responsabilidade do conselho”.
(Representante comunitário)
- Apresentar documentos de gestão em linguagem acessível pode contribuir para que estes sejam apropriados pelo conjunto dos conselheiros.
- Introduzir novas estratégias de comunicação, como rádio, jornal impresso e outros.

Recomendações para a dinâmica das reuniões:

- Propiciar um ambiente acolhedor dentro dos conselhos para evitar a intimidação dos comunitários e fortalecer, dessa maneira, a representação do grupo;
- Definir as pautas nas reuniões anteriores para possibilitar as discussões dos representantes em suas bases;
- Adotar, como procedimento, a realização de reuniões prévias, um ou dois dias antes, com as representações comunitárias para fundamentá-las para as discussões do Conselho e para nivelá-las sobre a execução de políticas públicas e outras;
- Viabilizar a rotatividade dos locais de reuniões do Conselho;
- Realizar reuniões de dois dias, preferencialmente;
- Elaborar pautas enxutas com temas comuns, sempre que possível;

“O CONSELHO PRECISA DE MECANISMOS QUE O TORNEM MAIS AUTÔNOMO E OPERACIONAL E DE FERRAMENTAS MAIS MODERNAS DE FUNCIONAMENTO” REPRESENTANTE DO ÓRGÃO GESTOR

- Estender o convite para as reuniões do Conselho aos representantes suplentes, sempre que possível;
- Possibilitar o intercâmbio entre conselhos, tanto entre equipes gestoras como entre conselheiros;
- Promover um encontro de conselheiros de unidades de conservação do estado do Acre.

Recomendações sobre a capacitação:

- Preparar, para uma participação mais qualificada, tanto o órgão gestor quanto os diversos setores sociais representados nos conselhos: *i*) promover a capacitação dos servidores em condução de processos participativos na gestão de unidades de conservação, e *ii*) promover a capacitação dos conselheiros sobre atribuições do conselho e dos conselheiros;
- Implementar formação continuada dos comunitários para a gestão das associações;
- Viabilizar a formação de novas lideranças comunitárias para participar na gestão da unidade por meio do conselho, assim como em outras organizações de base;



- Sensibilizar as populações residentes e beneficiárias sobre a importância do Conselho.

Recomendações sobre a gestão financeira:

- Criar mecanismos que viabilizem a autonomia e a funcionalidade do conselho, desenvolvendo mecanismos e ferramentas que propiciem que este se torne mais autônomo - “O conselho precisa de mecanismos que o tornem mais autônomo e operacional e de ferramentas mais modernas de funcionamento”.
(Representante do Órgão Gestor)
- Desenvolver mecanismos financeiros, além de fazer a dotação orçamentária, para viabilizar a autonomia do Conselho.

UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS NO ESTADO DO MATO GROSSO – PARQUE NACIONAL DO JURUENA

Tema: IDENTIDADE



Finalidade e papel do Conselho

Entre os representantes de órgãos ambientais municipais, sindicatos rurais e associações, que já estão envolvidos com o mosaico de unidades de conservação do Apuí, há clareza no entendimento sobre a finalidade e o papel do Conselho focando-se na Unidade de Conservação e na população que mora no interior e no entorno da Unidade. Inclusive, entende-se também o desafio de manter o Conselho como uma organização viva, dinâmica, com o envolvimento de representantes dos diversos interesses presentes na região do Parque.

“O que eu compreendo sobre o papel do conselheiro é que ele representa a instituição nos trabalhos da Unidade de Conservação, opinando e ajudando na gestão do parque. Contribuindo”.

(Representante do Mosaico do Apuí)

“[...] na minha opinião, nós temos que defender o parque. E, eu acho que temos que defender o parque preservando as florestas, e, com isso, também as matas, os rios. Comentei na reunião que eu fui, que nós temos que nos preocupar com essas pessoas que vivem dentro dessa área de preservação”.

(Representante de órgão público)

“[...] representar a nossa associação, lá no Conselho do parque. Levar a necessidade daqui, o conhecimento nosso, do povo daqui. E, junto com o parque, tentar fazer alguma coisa, buscar alguma parceria. Era esse o objetivo”.

(Representante de associação)

“[...] eu estou defendendo o direito dos produtores e o dever que eles têm que ter pelo parque. Então, eu estou levando dessas duas formas, direitos e deveres”.

(Representante do Sindicato dos Trabalhadores Rurais)

“[...] minha função, como conselheiro, é preservar a Unidade de Conservação junto com a minha entidade, preservando os meus filiados que estão lá dentro por enquanto, defendendo os direitos deles”.

(Representante do Sindicato dos Trabalhadores Rurais)

“[...] só não vou à reunião se tiver alguma coisa que me impede, mesmo. Por que é um fato importante, um parque desse tamanho com uma equipe de gestão mínima. Eu acho que o Conselho é muito importante pra gestão do parque. Eu valorizo muito esse parque, esse grupo. E, agora, como a gente dinamiza isso pra não ficar uma coisa mecânica?”.

(Representante de órgão público)

O Conselho e os objetivos da Unidade de Conservação

A equipe gestora do parque enfatiza que as informações sobre o parque foram socializadas, tanto na mobilização para criação do

Conselho, como na reunião realizada em março de 2011. No entanto, algumas instituições não participaram da etapa de mobilização. Os demais entrevistados reiteraram que os objetivos do parque foram apresentados na primeira reunião do conselho e reconhecem a importância dos objetivos de conservação do parque.

No entanto, identificam a necessidade de abordá-los com maior profundidade, tendo em vista dois aspectos: a inserção de novos conselheiros e o equilíbrio entre os objetivos de conservação e as práticas de manejo praticadas pelas comunidades ribeirinhas. Estas comunidades possibilitaram a manutenção dos recursos naturais até a criação do parque.

“O objetivo é a preservação para as gerações futuras”.
(Representante de órgão público)

“O parque foi criado para conter o desmatamento ilegal e também pra trazer uma melhoria pra sociedade. Porque, do jeito que estava indo, só os grandes estavam se beneficiando com essa questão de madeira ilegal, com desmatamento ilegal”.
(Representante de associação)

“Até pra nós, os pequenos, aqui melhorou muito. Porque, se não fosse esse parque e as leis que vieram, o desmatamento estava muito avançado”.
(Representante de associação)

“[...] nas primeiras reuniões do Conselho, a equipe se preocupou em passar os objetivos do parque. E passou e não aceitou opiniões. Até nas primeiras reuniões, eles tentaram passar que o problema do Conselho é que tem muitos membros e cada vez que chega um membro novo, ele está meio cru, fica muito perdido. A gente, que já está envolvido, acompanha um pouco o processo. A gente lembra, lá da primeira reunião, do que foi falado sobre os objetivos do parque [...]”.
(Representante do Mosaico do Apuí)

“[...] só porque é parque, não significa que todos têm o mesmo objetivo, cada um tem um objetivo diferente. O parque tem os seus objetivos. O que está sendo esquecido é que existe uma população no entorno desse parque e a gente está preocupado com a população, como se fosse uma ameaça. Então, ao invés

do parque envolver a comunidade com os objetivos da Unidade de Conservação, eles estão criando barreiras”.

(Representante do Mosaico do Apuí)

A exposição sobre os objetivos do parque foi realizada em momento específico, com a preocupação de contextualizar a história de sua criação. Entretanto, os entrevistados enfatizam a importância de continuarem a trabalhar os objetivos. E, principalmente, de conciliarem, de forma equilibrada, os objetivos de conservação com a manutenção das comunidades do entorno. É apontada a necessidade de construir parcerias entre parque e populações locais, com a proposta de não atuarem de forma isolada e antagônica.

O Conselho e os instrumentos de gestão da Unidade de Conservação

Os entrevistados mencionaram o Plano de Manejo e o Conselho como instrumentos de gestão da Unidade. No entanto, reconhecem que a maioria não possui conhecimento adequado sobre o plano. Apontam a complexidade do documento como algo que dificulta e requer estudo para sua apropriação por parte do coletivo de conselheiros. Alguns assinalaram a necessidade de ampliar a divulgação do plano, disponibilizando-o de forma irrestrita como primeiro passo para massificar o conhecimento sobre as regras da unidade de conservação.

“Na reunião de formação e primeira reunião ordinária, foram realizadas apresentações onde constavam as atividades desenvolvidas pela gestão da UC. Aspectos fundamentais para subsidiar a elaboração do plano de ação do Conselho. Assim, instrumentos de gestão como o Plano de Manejo, o Termo de Compromisso, o Plano de Proteção da UC e o Programa ARPA foram destacados. Na segunda reunião ordinária, realizada em maio, estas ações foram trabalhadas durante a avaliação do plano de ação do Conselho, sendo avaliadas as ações definidas como prioritárias no plano e as que foram executadas. E, também, as ações que não foram executadas, assim como ações que não constavam no plano e que foram desenvolvidas em função de outras demandas”.

(Equipe gestora)

A equipe gestora relatou seus esforços para apresentar e disponibilizar informações. Contudo, os conselheiros entrevistados,

apesar de alguns reconhecerem o acesso aos documentos, revelam, de modo geral, a necessidade de persistir com o esforço de socialização e entendimento dos instrumentos de gestão.

É preciso reconhecer, também, que, em função da recente criação do Conselho, é praticamente impossível que os conselheiros já tivessem assimilado de forma adequada os instrumentos. Nesse sentido, foi defendida a importância de realizar-se um levantamento junto aos conselheiros para verificar quais deles realmente conhecem o PM e quais são os seus questionamentos. Também, foi exposta a necessidade de diversificação das formas de comunicação, visando o alcance de setores específicos, que estão representados no Conselho.

Tema: **RELAÇÕES**

O Conselho é compreendido por todos os entrevistados como um espaço que possibilita a construção e o fortalecimento de parcerias. Mesmo que sejam apontadas as dificuldades de comunicação e as distâncias geográficas que separam os diversos representantes do Conselho, inclusive em dois Estados da federação. O espaço de diálogo proporcionado pelo Conselho é visto como oportunidade de troca de ideias, de informações e conhecimentos oriundos dos diferentes grupos e instituições localizados em todo o entorno do Parque.

A necessidade de buscarem-se objetivos comuns entre organizações distintas também é evidenciada. Considerando que o Conselho tem pouco tempo de existência, a construção e o fortalecimento de relações entre as instituições representadas ainda é vista como uma potencialidade.

“Eu acho que o Conselho é o espaço de oportunidades para trocar conhecimentos sobre os diversos pontos do parque, porque tem muitos tipos de população que moram ao redor do parque, com interesses diferentes, com modo de vida diferente. Então, é uma forma deles trocarem conhecimento de como acontece a relação deles com o parque em outras regiões”.

(Representante do Mosaico do Apuí)

“Eu vejo, até mesmo, como troca de conhecimento de uma região pra outra, porque eu represento a agricultura familiar, não tenho como falar de pescador. Mas nós temos (no Conselho) pescador, nós temos ribeirinhos, nós temos índios, e tem como ter esse diálogo. [...] então, tem como ampliar alguma coisa, porque em cima da troca de ideias vai se construindo”.

(Representante de associação)

“Essa troca de experiência possibilita estabelecer relações de confiança e auxilia na visualização de alternativas para cada caso específico, orientando a tomada de decisão a partir de uma visão mais global”.

(Equipe gestora)

A maioria dos conselheiros entrevistados assume que o trabalho no Conselho ampliou a troca de informações e de conhecimento. E isso trouxe melhoras para suas respectivas organizações.

“[...] a gente está sempre trocando informações, vai conhecendo as demandas, vai vendo o que a gente pode trazer para dentro do nosso planejamento. A partir dos nossos próprios relatos, e dos relatos dos conselheiros, a gente vai aprendendo também com nosso plano de ação dentro da nossa região”.

(Representante de órgão governamental)

“[...] a gente adquiriu um conhecimento que não tinha. Não só eu, mas a comunidade tem um conhecimento diferente na sua visão de preservação, devido às nossas reuniões”.

(Representante de associação)

O PLANO DE AÇÃO É A AGENDA DE TRABALHO DO CONSELHO.

Divisão de funções e responsabilidades no Conselho

A equipe da UC demonstra bastante clareza quanto aos instrumentos que facilitam o planejamento das atividades do Conselho e propiciam o compartilhamento de responsabilidades. Estas questões puderam ser percebidas por meio dos relatos da equipe.

O desenvolvimento de plano de ação possibilitou o estabelecimento, pelos conselheiros, dos principais problemas a serem solucionados. Além disso, foram definidas as atividades, as formas de realização destas atividades, assim como os prazos e os responsáveis, dividindo-se, assim, as atribuições na execução dessas ações.

A criação da Secretaria Executiva também objetivou o envolvimento dos conselheiros na realização e condução das reuniões. As tarefas e as responsabilidades foram divididas, mesmo que ainda não esteja em funcionamento.

Mesmo com essas estratégias, na prática, algumas vezes, as responsabilidades assumidas pelas instituições representadas não são cumpridas e não são cobradas pela equipe gestora. Também, alguns conselheiros não demonstraram, por meio das respostas, que se sentem devidamente empoderados e apoiados para assumir responsabilidade no Conselho.

“Fica até difícil dividir responsabilidades entre os conselheiros porque o Conselho só é consultivo, você divide responsabilidades, mas também não dá condições pra fazerem o que foi demandado. Então, é meio difícil cumprir com as responsabilidades, o Conselho é consultivo e tem, também, a distância”.
(Representante de associação)

Tema: PROCESSOS

Muitos procedimentos adotados na condução do Conselho estão previstos no seu Regimento Interno - RI, como a convocação para as reuniões, que estabelece: “Será considerada forma oficial de comunicação, para a convocação das reuniões ordinária e extraordinária, o ofício de convocação, a mensagem eletrônica encaminhada via email do Parque Nacional e a divulgação feita pela Rádio Nacional”.

“A convocação se faz através de ofício, que chega por correio. Às vezes, chega muito atrasado, mas eles fazem via sedex, fazem por e-mail, se comunicam por telefone e por rádio”.
(Representante de associação)

Durante as reuniões, as atas são redigidas, sendo realizada a leitura das mesmas no encerramento das atividades. Então, o documento é assinado por todos os participantes. Ocorre, ainda, a elaboração de um relatório detalhado da reunião. Ambos são disponibilizados via e-mail, assim como são entregues na forma impressa na reunião subsequente. Este trabalho é desenvolvido pela equipe gestora do PN do Juruena.

Os procedimentos parecem estar claros e são, em sua maioria, assumidos pela equipe gestora, desde a convocação (por diversos meios de comunicação), a formulação da pauta (mesmo com sugestões dos conselheiros), a redação da ata e os registros das reuniões e divulgação das atas. Há uma percepção, por parte de alguns conselheiros, de que a decisão final sobre o conteúdo da pauta é do órgão gestor, apesar da plena abertura para as sugestões apresentadas pelos conselheiros.

Instrumentos de gestão

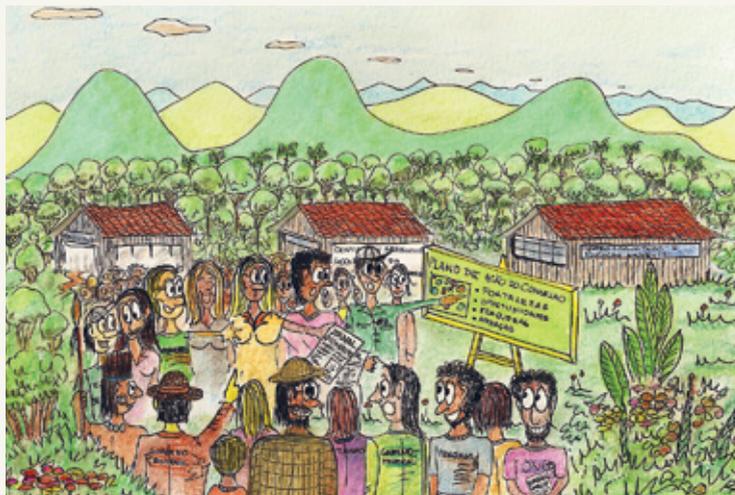
Conforme a equipe de gestores, os objetivos estratégicos da UC, definidos no Plano de Manejo, foram apresentados aos conselheiros. E, ainda, norteiam as ações do Conselho, pois as ações definidas como prioritárias pelos conselheiros são relacionadas aos objetivos estratégicos da UC.

Da mesma forma, os planejamentos anuais da UC e as decisões tomadas pelos gestores, são orientados pelos objetivos estratégicos, parte constituinte do mapa estratégico constante no Plano de Manejo do PN do Juruena. Também são realizados ajustes necessários para desenvolver as atividades planejadas de forma a cumprir as metas propostas, respeitando as demandas prioritárias.

Como exemplo, foi citada a elaboração do Termo de Compromisso com a comunidade Barra de São Manoel, localizada no entorno do PN Juruena. Este instrumento de gestão está previsto como uma das atividades propostas no Plano de Manejo. Considerada prioritária para a gestão, também foi identificada como demanda pelos conselheiros na elaboração do Plano de Ação.

O planejamento das ações do Conselho é realizado durante a construção do Plano de Ação do Conselho, no qual se identificam os problemas, as atividades, como executá-las, e definem-se os responsáveis e os envolvidos, bem como o prazo de execução.

Fica claro que existe preocupação da equipe gestora em apresentar o Plano de Manejo e os demais instrumentos de gestão. Promove-se, assim, a integração e o alinhamento das ações do Conselho com o planejamento da UC para o alcance dos objetivos.



Monitoramento das ações propostas e acordadas no âmbito do Conselho

Segundo a equipe gestora, para o monitoramento das ações do Conselho são encaminhados e-mails, os quais visam apoiar a gestão da UC nos intervalos entre as reuniões. Em seguida, tem-se a apresentação do relatório das ações planejadas, de forma a incentivar a execução das ações que cada conselheiro se comprometeu a realizar. No entanto, ainda não há uma acentuada interação entre a gestão e os conselheiros.

Já durante a realização das reuniões, são avaliadas as atividades e seu andamento é verificado. Se executadas, ponderam-se quais foram os resultados obtidos de cada ação e quais serão os próximos passos. Se não forem executadas, observam-se quais foram os obstáculos e faz-se uma análise destas atividades, determinando se são prioritárias, ou não, neste momento. A partir desta avaliação, novos encaminhamentos são dados, considerando-se a situação atual.

Identificação das prioridades de trabalho no Conselho

Segundo a equipe do Parque Nacional, cada conselheiro apresenta as demandas da sua representação. Estas são apresentadas em plenária e, posteriormente, os conselheiros estabelecem algumas ações prioritárias para serem desenvolvidas em curto, médio e longo prazo, de forma que todas as demandas fiquem registradas e possam ser contempladas no decorrer do tempo. As prioridades

são definidas de acordo com a necessidade exigida no momento e consideradas pela maioria dos conselheiros como tal.

“Na reunião que eu participei, feita por data show, a gente vota até algumas prioridades, todo mundo tem prioridades, mas na hora de ser feito assim, a gente discute qual é a que vai ser”.
(Representante de associação)

É possível perceber que foi estabelecido procedimento para a priorização coletiva das atividades do plano de ação.

Comunicação

A equipe do PN utiliza telefone, ofício e e-mail como formas de comunicação. E, quando possível, também faz contato pessoal com os conselheiros, durante atividades de campo na UC ou no seu entorno.

Os conselheiros que integram instituições governamentais repassam as informações por meio de reuniões e e-mails. Já os conselheiros representantes comunitários, afirmam que transmitem informações para os demais comunitários em reuniões e, também, por meio de encontros informais.

“Temos a informação de que em algumas comunidades ocorrem reuniões, onde o conselheiro repassa as informações e disponibiliza para a comunidade os materiais distribuídos. Sobre as demais instituições, não temos conhecimento se ocorrem reuniões e de que forma ocorrem”.
(Equipe gestora)

Tema: RECURSOS

A equipe gestora coloca que a Unidade é apoiada pelo programa ARPA/MMA, que viabiliza recursos financeiros para a contratação de serviços terceirizados de logística. Foi feita a locação de sala para a reunião, alimentação, transporte, hospedagem, assim como material de divulgação, como camisetas, calendários, folders e blocos de anotações, foram adquiridos por meio deste programa. Relata, ainda, que contou com o apoio da WWF-Brasil para a moderação da reunião de formação do Conselho.

**“O FUNCIONAMENTO EFETIVO DO CONSELHO AINDA É UM ENIGMA QUE PRECISA SER DESVENDADO”
REPRESENTANTE DO ÓRGÃO PÚBLICO**

Segundo a equipe da UC, o ICMBio possui procedimentos estabelecidos para a solicitação de orçamento via sede (Brasília), contando com o planejamento anual dos recursos. Mas ainda não é possível emitir-se alguma consideração sobre os mesmos, uma vez que tais meios não foram acionados.

Apenas um representante comunitário e uma funcionária pública souberam responder sobre a origem dos recursos disponibilizados para o Conselho. Os demais não souberam e, também, afirmaram que ainda não tiveram interesse para se informar sobre essa questão.

Para os representantes comunitários, não há total clareza sobre como são utilizados os recursos financeiros que são destinados para os conselhos.

“Na última reunião, ela (gestora da UC) passou uma tabela com quanto se gastou com horas de voo, com comida, hotel”.
(Representante de associação)

“A gente sabe que o WWF ajuda com essas despesas. Tem outra, o ARPA, que, até mesmo quando eu fui pra lá, parece que foi eles que abasteceram minha moto”.
(Representante de associação)

Lições aprendidas pelos envolvidos no processo de reflexão sobre o Parque Nacional do Juruena

Abaixo estão citadas as lições aprendidas pelo grupo que participou da análise

- “Além das reuniões ordinárias, é preciso que ocorra mais contatos para o fortalecimento e a melhoria da qualidade das relações entre os conselheiros!”
- “É preciso que todos sejam mais participativos em todos os aspectos (gestão demandando, conselheiros cobrando e vice-versa)”
- “Participar desse conselho abriu minha mente, é muito produtivo aprender sobre o parque, é muito interessante pra mim”.
(Representante de órgão público)

- “Olha, eu tirei uma lição de vida, de diálogo, de troca de ideias. Saber que não sou só eu que estou sofrendo, que tem outras comunidades que sofrem também. Esse conhecimento com outros povos, a gente começou a imaginar como que se pode fazer pra termos um mundo melhor. Eu tirei uma lição, eu não sabia como um beradeiro vivia, não sabia como o índio vivia. Então, às vezes, no decorrer da vida da gente, a gente acha que só a gente está sofrendo. Antes de conhecer as outras comunidades, a gente achava que só a nossa estava sofrendo. Isso é uma lição de vida”.
(Representante de sindicato)
- “É lição de vida conhecer outras comunidades, sabendo que esse conjunto todo vai trocando as ideias para melhorar os conhecimentos”.
(Representante de associação)
- “Trata-se de um processo complexo, que envolve a sensibilização e a quebra de paradigmas, exige uma mudança de atitude e um comprometimento em questões ambientais que, muitas vezes, são vistas de forma tão distantes, mesmo estando tão próximas e influenciando a forma de vida de todos”.
(Representante de órgão público)
- “É um processo lento, que traz angústias e a necessidade de subsídios consistentes para implementá-lo”.
(Representante de órgão público)
- “É um desafio, que exige argumentos para ser vencido”.
(Representante de órgão público)
- “Garantir a participação social no processo é necessário para torná-lo sólido e comprometido com os objetivos a que se propõe para a criação de uma Unidade de Conservação”.
(Representante de órgão público)
- “O funcionamento efetivo do Conselho ainda é um enigma que precisa ser desvendado”.
(Representante de órgão público)

- “Precisamos encontrar a forma mais eficaz de monitorar e garantir a participação dos conselheiros em todas as fases que compõem o Conselho e não apenas nas reuniões presenciais”.
(Equipe gestora)

Considerações da equipe gestora:

Para a equipe da Unidade de Conservação, a participação dos conselheiros ainda se limita apenas às reuniões do Conselho. Nesse sentido, não se observa que os conselheiros adotem um papel de protagonistas no processo, assumindo mais responsabilidade ou convocando o Conselho, estimulados por demandas próprias.

O órgão gestor pondera que essa situação poderá mudar se houver condições de se realizar reuniões com mais frequência, estimulando-se de forma mais intensa o trabalho do Conselho. No entanto, coloca que há dificuldades nesse sentido, devido à pouca disponibilidade de equipe técnica na UC e pela grande dificuldade de logística para viabilizar a mobilização do grupo.

Embora muito recente, reconhece a equipe gestora, a formação do Conselho já possibilitou uma aproximação maior com as comunidades do entorno, que auxiliam principalmente na proteção da UC. Sendo que esse é um aspecto relevante, considerando-se a extensão territorial do parque.

Outro fato positivo da criação do Conselho é que aspectos de comunicação com as comunidades foram melhorados, com o objetivo de possibilitar a divulgação de informações sobre a gestão. Esse acontecimento facilitou a continuidade do processo de estabelecimento do Termo de Compromisso, pela confiança estabelecida a partir do conhecimento mais aprofundado deste instrumento de gestão.

Como aspecto negativo, pode se ressaltar que as ações definidas no plano de trabalho do Conselho ainda são vistas, pela maioria dos conselheiros, como responsabilidade da equipe da UC. E não como uma contribuição e participação dos conselheiros na gestão da UC.

Recomendações dos Participantes

Recomendações para operacionalização

- Viabilizar o trabalho dos conselheiros junto a suas representações e influências para viabilizar convênios e projetos que promovam a proteção e conservação da UC;
- Cobrar, com mais efetividade, os conselheiros quanto aos compromissos assumidos nas reuniões;
- Buscar instituições mais sensibilizadas para participar do Conselho;
- Adotar, para o desenvolvimento das discussões, grupos de trabalho, pois esses são reconhecidos como estratégia eficiente para possibilitar a participação dos mais tímidos.

Recomendações para a gestão financeira

- Incluir o relatório financeiro da reunião no relatório da Reunião do Conselho;
- Encaminhar projetos para outras fontes de financiamento, com exceção daquelas que já estão contribuindo;
- Buscar apoio para logística das reuniões;
- Buscar mais entidades do governo, como a Secretaria de Agricultura do município, pois é preciso conseguir mais participação das entidades para buscar mais recursos financeiros;
- Incentivar as instituições que compõem o Conselho, principalmente as governamentais, possam assumir o seu papel de partícipe no processo de gestão da UC. E que esta atividade, de relevante interesse público, possa ser apoiada em todos os sentidos. Inclusive, financeiramente, sendo preservada a autonomia destas instituições, no deslocamento e logística que possibilitam a participação das reuniões do Conselho, viabilizando-se, assim, a continuidade do mesmo;

- Realizar reuniões itinerantes em diferentes municípios.

Recomendações para a comunicação

- Propiciar mais informação e esclarecimentos aos conselheiros sobre os instrumentos de gestão da UC. Quanto ao PM, foram feitas sugestões referentes ao estabelecimento de uma dinâmica para o repasse do PM aos conselheiros, e à proposta de se dar mais ênfase aos principais tópicos do PM, a serem trabalhados pelo Conselho. Como por exemplo, os objetivos estratégicos da UC;
- Informar as instituições interessadas sobre ações relevantes e referentes aos municípios onde acontecem;
- Expor, durante as reuniões, painéis com informações importantes para o entendimento da gestão da UC e decisões do Conselho, bem como sobre os objetivos estratégicos do PN;
- Disponibilizar casos/exemplos positivos de atuação de conselhos gestores.

CONCLUSÕES

A pergunta que norteou todo o processo de reflexão conjunta sobre formação e funcionamento dos conselhos das RESEX Chico Mendes, RESEX do Cazumbá-Iracema, FLONA do Macauã/de São Francisco e PN do Juruena, foi: **Como é a atuação dos conselhos na gestão, considerando-se os objetivos das UCs?**

A busca de respostas a essa indagação foi realizada a partir da análise do discurso dos entrevistados, à luz das dimensões de uma organização, conforme metodologia já apresentada anteriormente, considerando: identidade, relações, processos e recursos.

Na dimensão da **Identidade**, na qual se considera as estratégias da organização, seus valores, sua missão, objetivos e o sentido de sua existência, é possível concluir que há compreensão entre os entrevistados sobre a finalidade e papel do Conselho. Mas esta compreensão não se consolida em uma atuação integrada e dirigida para o cumprimento dos objetivos das unidades de conservação. Importante resgatar que os acontecimentos ocorridos, nesse nível, influenciam significativamente os demais.

Em geral, a dinâmica de funcionamento dos conselhos não propicia a concertação entre os diferentes setores envolvidos e a operacionalização do espaço como estrutura de gestão, também, responsável pelo alcance dos objetivos da Unidade.

No caso das unidades de conservação analisadas no Estado do Acre, seus objetivos são entendidos de diferentes formas pelos conselheiros, o que abre espaço para um leque de interpretações e dificulta a sua apropriação. Não há a devida compreensão de que a gestão da UC é de responsabilidade coletiva (órgão gestor e Conselho) e de que as decisões tomadas nesse âmbito afetam de forma positiva, ou não, todos os envolvidos. E, em especial, a população residente nas unidades de conservação.

Do mesmo modo, os instrumentos de gestão das UCs não são uniformemente apropriados pelo conjunto dos conselheiros, o que compromete a atuação destes, pois a maior parte não se sente suficientemente empoderada para desenvolver, com a devida amplitude, a sua função.

Ao contrário das unidades de conservação analisadas no Acre, que criaram seus conselhos entre 2002 e 2003, o Parque Nacional do Juruena é mais recente, criado em 2006, tendo o seu Conselho instituído em 2010. A forma de criação, a condução e o de tempo de funcionamento influenciam na construção da identidade do Conselho. Por ser mais recente, o caso do PN do Juruena impede análises comparativas e conclusivas sobre os entendimentos dos envolvidos no Conselho.

No entanto, os entrevistados demonstram atenção para a necessidade de uma melhor estruturação do Conselho do PN do Juruena, considerando o desafio de mantê-lo como uma organização viva, dinâmica, com o envolvimento de representantes dos diversos interesses presentes na região do Parque. Talvez esse fato se justifique pelo processo de amadurecimento e aprendizado institucional, conforme os relatos abaixo:

“O ICMBio tem grande preocupação com o envolvimento e a participação social efetiva na gestão das unidades de conservação. Para estabelecer diretrizes, elaborou uma instrução normativa (IN Nº 11, de 8 de junho de 2010) que norteia as ações de formação dos conselhos”.
(Equipe gestora)

“As unidades contam com o apoio e orientação de uma Divisão de Gestão Participativa, sediada em Brasília, que tem como um dos objetivos implementar a gestão participativa, sendo uma das alternativas de participação os conselhos gestores nas UC”.
(Equipe gestora)

“São oferecidos cursos de capacitação em gestão participativa aos gestores das UCs, os quais são fundamentados na importância da participação em todos os níveis de gestão. Esses são baseados em ferramentas essenciais para o desenvolvimento desta prática, que proporciona mudanças de paradigmas e estabelece novos horizontes na forma de gerir o patrimônio público”.
(Equipe gestora)

“Há, também, um comprometimento na construção de alguns materiais que orientam estas ações, como a cartilha de capacitação do conselheiro e condução dos conselhos. No entanto, há uma necessidade de estabelecer propostas

para o monitoramento e avaliação destes conselhos, para que possamos verificar a efetividade do funcionamento dos mesmos, considerando as especificidades de cada região, os investimentos financeiros aplicados para viabilizar as reuniões e a garantia da participação de todos os envolvidos”.

(Equipe gestora)

A dimensão das **Relações** compreende o que acontece entre pessoas, envolvem expectativas, pontos de harmonia, de conflitos, estilos de liderança, prestígio, poder, comunicação, entre outros. São considerados exemplos de problemas nesse nível: clima organizacional ruim, desmotivação, problemas de liderança, entre outros.

Percebe-se que os conselhos são compreendidos por todos como espaço potencial de construção, articulação e ampliação da rede de relações. No entanto, é possível apreender que os conselhos analisados, principalmente os mais antigos, vivem um ciclo vicioso. A inconstante e frágil dinâmica na condução dos conselhos, pelo órgão gestor, não propicia o empoderamento desse como estrutura efetiva de gestão da UC. Por outro lado, os conselheiros têm uma atuação passiva, transferem para o órgão gestor a responsabilidade pela execução das decisões e não ocupam o espaço assegurado pela legislação na cogestão da Unidade.

“O Conselho não tem uma atuação estável e isso dificulta as articulações. Ficamos mais de ano sem reunião. A gente perde o rumo e não se cria espaço de articulação”.

(Representante de órgão público).

“Acho que a falta de articulação é umas das coisas que mais prejudica. Considero o conselho um espaço soberano, como não há articulação, ficamos sem a chance de propor coisas que vão fazer a diferença. Isso é muito prejudicial. Acho que só vai haver uma mudança quando a coisa ficar bem ruim”.

(Representante de órgão público).

Além disso, ficou evidente que há uma sobrecarga de tarefas no órgão gestor, que não consegue desempenhá-las. Isso causa inoperância, gera frustração e descrédito, tanto na equipe gestora, como no Conselho. E passa a impressão de que são encaminhadas apenas as questões de interesse do órgão gestor.

Esse tipo de dinâmica cria o entendimento no grupo de que há ações de interesse do órgão gestor e outras menos importantes, de interesse dos demais grupos representados. Nesse caso, é possível que se comprometa a função do Conselho como importante elemento de apoio ao cumprimento dos objetivos da UC e, conseqüentemente, a construção da sua sustentabilidade. Também ficou evidente a fragilidade da articulação dos conselhos com as demais organizações públicas das três esferas de governo, no sentido de sensibilizá-las sobre os benefícios de sua participação no Conselho. Essa questão compromete o embasamento das discussões, a legitimidade e a execução das decisões tomadas.

A dimensão dos **Processos** é representada pelos fluxos vitais da instituição, como fluxos de comunicação, sistematização de informações, elaboração de documentos, planejamentos, procedimentos, métodos, entre outros. Um sintoma de problema, nesse nível, é uma crise de resultados manifestada pela baixa operacionalização das decisões acordadas no âmbito do Conselho. Esta situação ocasiona descrédito, frustração, desmotivação e enfraquecimento da UC e, conseqüentemente, enfraquecimento do Conselho, enquanto parte de sua estrutura gerencial.

Nos conselhos das UCs do Acre foi constatado que apenas parte dos procedimentos é aplicada. A organização, preparação e convocação das reuniões são procedimentos adotados. Por outro lado, não há planejamento de ações, assim como é precário o monitoramento dos encaminhamentos entre as reuniões, incluindo-se os trabalhos das câmaras técnicas.

Os conselhos atuam de forma reativa às demandas e pressões externas. Nesse sentido, os procedimentos, na maioria das vezes, não são aproveitados na geração de um fluxo contínuo de informações que resultem na vitalização e na motivação da atuação do Conselho.

No caso do PN do Juruena, observou-se a preocupação do Conselho em trabalhar orientado por um plano de ação construído com base nas prioridades acordadas entre o órgão gestor e os diversos setores representados, com monitoramento e readequação das ações, conforme as mudanças da realidade. Ou seja, o Conselho está adotando a gestão adaptativa, criando um ambiente de aprendizado coletivo e de exercício da cidadania. Como consequência, ampliam-se

as possibilidades de contribuição qualificada para a concretização dos objetivos de conservação do parque.

Em todos os conselhos analisados, os instrumentos de gestão (plano de manejo, plano de utilização, plano de uso público, entre outros) não são trabalhados de forma explícita e sistemática nas discussões, o que desfavorece a sua devida apropriação por parte dos conselheiros. Para as unidades de conservação que possuem plano de manejo, foi relatado que o monitoramento de sua execução é incipiente e o conselho não é utilizado como um espaço para a sua construção.

Na prática, o Conselho participa, prioritariamente, como fonte de informações para o monitoramento, realizado pelo órgão gestor. Mas não atua nas discussões sobre as estratégias de execução dos programas do plano de manejo.

No que se refere ao processo de escolha dos representantes e de renovação do Conselho, verificou-se que não há capacitação continuada para o exercício da função de conselheiro. Dessa forma, leva-se tempo para que este esteja apto para representar, de forma satisfatória, seus pares. Outro fato é que o público jovem não se sente incentivado em participar desse tipo de fórum. Evidencia-se a apatia e o descrédito das comunidades em vislumbrar a relevância da unidade de conservação e do Conselho como espaços de poder e de decisão sobre suas vidas.

Essas questões provavelmente se explicam, na dimensão dos processos, pela atual forma de condução dos conselhos, com a viabilização de reuniões esporádicas, com estratégias de comunicação débeis, com baixo aproveitamento dos meios de comunicação local, sem plano de ação e monitoramento de atividades. A associação desses fatores inviabiliza a construção de um espaço de prática e de aprendizado contínuo.

Finalmente, a dimensão dos **Recursos** inclui o que é físico, material, e ocupa espaço, tais como: prédios, instalações, veículos de transporte, equipamentos, recursos financeiros e humanos. São considerados problemas, nesse nível, a falta de recursos financeiros, o que pode vir a comprometer a viabilização de processos fundamentais.

Verificou-se que os recursos disponíveis, até o presente momento, não são suficientes para a viabilização de um fluxo contínuo e

**APESAR DE TUDO,
PODEMOS VALORIZAR
OS INVESTIMENTOS,
EMBORA AINDA
POUCOS, NA
CAPACITAÇÃO DOS
SERVIDORES EM
FERRAMENTAS
DE GESTÃO
PARTICIPATIVA”
REPRESENTANTE DE
ÓRGÃO GESTOR**

profícuo de atuação do Conselho. De forma geral, os discursos das equipes gestoras evidenciaram a precária disponibilização de recursos para a execução das ações de manejo propostas nos planejamentos das unidades de conservação. Em adição, não há governabilidade, por parte dessas equipes, sobre os recursos orçamentários governamentais disponíveis para a gestão das unidades de conservação, o que limita e/ou impossibilita a sua discussão no Conselho.

Para o Conselho se tornar um espaço, um fórum, que realmente faça parte da estrutura de gestão da Unidade de Conservação, é necessário maior investimento na sua operacionalização. Recursos materiais para o funcionamento do Conselho e suas câmaras técnicas, assim como equipes aptas a empreender processos participativos de gestão, devem ser prioridades, caso o órgão gestor tenha interesse em gerir as unidades de conservação com a sociedade. E, em especial, com as populações residentes no local e em seu entorno.

“Atualmente, vejo a instituição muito centralizadora e não consigo ver muitas ações que incentivam o fortalecimento dos conselhos gestores e planos de manejo, ferramentas que julgo fundamentais para a implementação da UC. Vejo uma instituição mais forte e estruturada que o antigo IBAMA, porém acho que se investe mais na “proteção do patrimônio natural” do que na “promoção do desenvolvimento socioambiental”. Apesar de tudo, podemos valorizar os investimentos, embora ainda poucos, na capacitação dos servidores em ferramentas de gestão participativa”.

(Representante de órgão gestor)

Considerando-se que aprende-se a participar participando. E, que o diálogo é a base para o funcionamento dos conselhos, é premente dispor de pessoal qualificado para promover o diálogo, criando e mantendo os fluxos de comunicação com os diversos setores interessados.

“O funcionamento efetivo do Conselho ainda é um enigma que precisa ser desvendado”.

(Representante de órgão gestor)

O desafio acima, colocado por uma equipe gestora, deve ser enfrentado por todos os envolvidos na gestão das unidades

de conservação. No entanto, necessita, neste momento, ser capitaneado pelo órgão gestor, mesmo entendendo-se que o Conselho, por si só, não contempla toda a participação social que se busca para uma UC.

Para tanto, passos iniciais foram apontados pelos conselhos e equipes gestoras das unidades de conservação, objetos deste estudo. O primeiro deles, talvez, seja propiciar condições para que cada UC e seu respectivo conselho construam e experimentem suas próprias soluções, que serão específicas para cada contexto. Mas, que também se constituirão em matéria-prima para aprimorar o funcionamento dos conselhos em geral.

O órgão gestor pode sinalizar a temática como prioritária, dirigindo seu olhar para estes espaços, com a definição de diretrizes e estratégias. Mas é importante, em acréscimo, que as equipes gestoras se articulem interna e externamente para acessar recursos financeiros e humanos que viabilizem a manutenção dos conselhos.

Muito temos a aprender na atuação dos conselhos gestores de UCs. E, para cumprir este objetivo, devemos encarar este trabalho como uma instância democrática, descentralizada, um exercício da cidadania no cuidado com o patrimônio natural, bem comum da sociedade brasileira.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. *Decreto-lei Nº 99.144, de 12 de março de 1990. Criação da Reserva Extrativista Chico Mendes*. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/RESEX/cmendes/opdecret.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

BRASIL. *Decreto-lei Nº 96.189, de 21 de junho de 1988. Cria a Floresta Nacional do Macauã, no Estado do Acre, com limites que específica e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D96189.htm>. Acesso em: 26 jul. 2012.

BRASIL. *Decreto-lei S/Nº, de 07 de agosto de 2001. Cria a Floresta Nacional de São Francisco, no Município de Sena Madureira, Estado do Acre*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/DNN/2001/Dnn9291.htm>. Acesso em: 26 jul. 2012.

BRASIL. *Decreto-lei S/Nº, de 19 de setembro de 2002. Cria a Reserva Extrativista do Cazumbá-Iracema, nos Municípios de Sena Madureira e Manoel Urbano, no Estado do Acre*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2002/Dnn9663.htm>. Acesso em: 26 jul. 2012.

BRASIL. *Decreto-lei S/Nº, de 05 de junho de 2006. Cria o Parque Nacional do Juruena, nos Estados de Mato Grosso e Amazonas*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Dnn/Dnn10846.htm>. Acesso em: 26 jul. 2012.

BRASIL. *Instrução Normativa Nº 01, de 18 de setembro de 2007. Diário Oficial da União*, Brasília, Nº. 182, Seção I, p. 101-102, 20 nov. 2007.

BRASIL. *Instrução Normativa Nº 02, de 18 de setembro de 2007. Diário Oficial da União*, Brasília, Nº. 182, Seção I, p. 102-104, 20 nov. 2007.

BRASIL. *Lei Nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Política Nacional de Meio Ambiente*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16938.htm>. Acesso em: 26 de jul. 2012.

Brasil, Lei nº 9985, de 18 de julho de 2000. Sistema Nacional de Unidades de Conservação. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/leis/19985.htm>>.

FILHO, Luis Meneses. *Relatório da Oficina de Revisão das Estratégias do Plano Estratégico do Bloco de Conservação dos Rios Acre e Alto Purus*. 30 de junho de 2009.

IARA, O. Para sistematizar Experiências. Tradução de Maria V. Resende, 2ª ed. Revista Brasília, MMA. 2006.

KLEINER, A.& ROTH, G. Field Manual for a Learning Historian: Version 4.0. MIT-COL and Refletion Learning Associates. 1996.

LOPES, Leonardo L.L. Relatório Técnico Final. Revisão e Fortalecimento da Estrutura de Gestão Participativa da Reserva Extrativista Chico Mendes – Acre. Rio Branco, dez. 2010.

MATURI. Estratégias para qualificação e desenvolvimento da parceria do WWF-Brasil com organizações locais. Oficina de construção de cenários para parceiros comunitários. Maturi Ecologia Social. Relatório Técnico WWF-Brasil. Rio Branco, p. 52, 2005.

Plano de Manejo Reserva Extrativista Chico Mendes. Xapuri - AC, dez. 2006. Disponível em: < http://observatorio.wwf.org.br/site_media/upload/gestao/planoManejo/Plano_de_Manejo_da_RESEX_Chico_Mendes.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2012.

Plano de Manejo da Reserva Extrativista do Cazumbá-Iracema. Sena Madureira-AC, dez. 2007. Disponível em:<http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/imgs-unidades-coservacao/resex_cazumba-iracema.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2012.

RAIMUNDO, Carlo Filipe E. Fortalecimento do Processo de Desenvolvimento e Organização das Associações Comunitárias e do Conselho Deliberativo da Reserva Extrativista do Cazumbá-Iracema. Rio Branco, fev. 2011.

ANEXO I: QUESTÕES ORIENTADORAS

Tema 1: Identidade

Investigar os aspectos:

Visão institucional; autonomia; motivação; cultura institucional e interesses.

1. Qual o papel/função do conselheiro?
 2. Quais são os objetivos da UC? Como estes são tratados nas reuniões? Exemplifique.
 3. O Conselho conhece os instrumentos de gestão da UC? Dê exemplos.
 4. Quais são as motivações e os interesses para participação no Conselho?
 5. Como são consideradas as manifestações de opiniões, de sugestões, de pautas?
 6. Como são negociados os diferentes interesses presentes no Conselho?
- Para o ICMBio:
7. Qual a cultura institucional que orienta o trabalho com os conselhos gestores de UC? Como ela é evidenciada na prática?

Tema 2: Relações

Investigar os aspectos:

Relações internas/papéis; tipologia de acordos firmados; habilidades sociais dentro do Conselho; inserção em redes de atores.

1. Os conselheiros consideram o Conselho um espaço para construir e ampliar suas redes de relações? Exemplifique.
 2. Como as organizações presentes no Conselho se apoiam? Cite exemplos.
 3. A dinâmica do Conselho influenciou, de alguma forma, a atuação de sua instituição? Como?
 4. Como foi a escolha/critérios da instituição para definir o conselheiro/representante da instituição/comunidade?
 5. Como foi, para você, a trajetória do Conselho, até o presente momento? Comente sobre as ações que ajudaram, ou impediram, a sua atuação no Conselho.
 6. As relações entre os conselheiros e parceiros ajudaram ou impediram progressos no funcionamento da UC? Dê exemplos.
 7. Em sua opinião, as organizações participantes do Conselho representam todos os interesses/setores da região? Comente.
 8. Como se articulam os interesses das instituições com os objetivos da UC?
 9. Como são definidas, ou negociadas, as funções no Conselho? Exemplifique.
 10. Quais fatores prejudicaram ou facilitaram a comunicação no Conselho?
- Para o ICMBio:
11. No momento da formação, de que forma foi ponderada a relação entre os objetivos da UC e os interesses das instituições?
 12. Quais fatores prejudicaram e quais ajudaram a coordenação no Conselho?
 13. A composição do Conselho é paritária? Comente sua composição, levando em conta o número de instituições e os setores da sociedade que se encontram representados.

Tema 3: Processos

Investigar os aspectos:

Comunicação e divulgação da informação; processo de tomada de decisão; processo de construção de parcerias; procedimentos de controle (gestão de projetos e financeiro)

1. Quais procedimentos são praticados no Conselho? (Convocação das reuniões, construção de pauta, registro das reuniões, divulgação das atas, planejamento, elaboração de regimento interno, monitoramento de desempenho e de encaminhamentos).
2. Como o planejamento do Conselho considera o Plano de Manejo e os planejamentos anuais da UC? Exemplifique.
3. Como são definidas as prioridades de trabalho no Conselho?
4. Existe algum monitoramento da execução do PM? Como o Conselho participa?
5. O Conselho leva em conta os objetivos da UC na tomada de decisão? Exemplifique.
6. Quais os mecanismos de monitoramento e prestação de contas das ações propostas e acordadas no âmbito do Conselho?
7. Como é o processo de comunicação entre órgão gestor e conselheiros e entre conselheiros?
8. Como o conselheiro repassa a informação para sua instituição ou comunidade?
9. Quais as estratégias e mecanismos adotados para ampliar a participação no Conselho?
10. Como se dá, ou dará, o processo de renovação do Conselho? Quais as ações da UC que tiveram apoio/interferência (positiva ou negativa) do Conselho?

Tema 4: Recursos

Investigar os aspectos:

Representantes do Conselho; infraestrutura; uso estratégico de recursos; tipologia de serviços; necessidade de apoio institucional

1. Quais recursos federais são disponibilizados para o funcionamento do Conselho? (Pessoal, financeiro, material, infraestrutura, logística).
 2. Como os recursos são utilizados?
 3. Como são executadas as ações propostas no Conselho? Há uma divisão de responsabilidades?
 4. Há sistemas/mecanismos de prestação de contas? Comente sobre.
 5. Quais os recursos disponibilizados pelas organizações do Conselho para o seu funcionamento?
 6. O que você sugere para melhorar a sustentabilidade financeira do Conselho?
- Para finalizar:
7. Que lições resultaram da sua vivência na formação e no funcionamento do Conselho?
 8. Você identifica algum elemento inovador no Conselho? Em caso positivo, exemplifique.

ANEXO II: INTEGRANTES DO PROCESSO DE REFLEXÃO - PÚBLICO ENTREVISTADO SOBRE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO ACRE

Representantes Comunitários	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antonio Batista de Araújo – Presidente da Amopreab (Associação dos Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes) 2. Francisco Bento da Silva – Conselheiro – Primeiro Tesoureiro Zirmão Iracema/Cazumbá 3. José Antonio Texeira da Silva – Vice-Presidente da Cazumba 4. José Carlos Barbosa – STR (Sindicato dos Trabalhadores Rurais) – Conselheiro Cazumba 5. José Rodrigues de Araujo – CNS 6. José de Souza – STR – Chico Mendes Sena Madureira 7. Luiza Carlota da Silva – Presidente da Associação – Resex Chico Mendes Amoprebe (Associação dos Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes/Brasileia e Epitaciolandia) 8. Raimundo da Silva – CNS e Presidente da Associação Zirmão Iracema 9. Sebastião Nascimento de Aquino – Chico Mendes - AMOPREX - Resex Chico Mendes Amoprebe (Associação Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes/Xapuri)
ONG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bianca Cerqueira Martins – Consultora WWF-Brasil 2. Carlos Felipe Raimundo – Consultor WWF-Brasil 3. Jasylene Abreu – WWF-Brasil 4. Leonardo Luis Lelis Lopes – Consultora WWF-Brasil 5. Marisete Catapan – WWF-Brasil 6. Moacir Araujo Silva – WWF-Brasil
Órgão Gestor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anselmo Gonsalves – Analista ambiental 2. Claudia Cunha - CNPT 3. Edson Amaral – Analista ambiental 4. Felipe Mendonça – Coordenador da Divisão de Gestão Participativa 5. Íria de Oliveira Santos – Analista ambiental 6. Rosenil Oliveira – Analista ambiental 7. Sebastião Aquino – Analista ambiental 8. Tiago Jurua – Analista ambiental 9. Vladimir Nobrega – Analista ambiental
Órgãos Governamentais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elias Marques de Araújo - Representante da Prefeitura de Assis Brasil - Conselheiro Titular da Resex Chico Mendes 2. Marines Ferreira Barbosa - Representante da Prefeitura de Brasiléia - Conselheira Titular - Chico Mendes 3. Silvana Lessa - SEMA/AC

ANEXO III INTEGRANTES DO PROCESSO DE REFLEXÃO - PÚBLICO ENTREVISTADO - PN JURUENA

Representantes Comunitários	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adão – Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Rio Lambari PA Nova Cotriguaçu - MT 2. Adelino Antônio – Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Nova Bandeirantes 3. Agostinho Castanha – Prefeitura Municipal de Cotriguaçu 4. André Juliano – SIMENORTE - Sindicato dos Madeireiros do Extremo Norte de Mato Grosso 5. Igor Rodrigues Pereira – Presidente da Associação da Barra do Tapajós 6. Izac Theobaldo – Mosaico de UC Apuí 7. Luis Carlos Albuquerque Mendes – Associação Agroextrativista e Turística de Barra do Tapajós - Barra de São Manoel - AM 8. Luis Pedro Serafin – SIMENORTE - Sindicato dos Madeireiros do Extremo Norte de Mato Grosso 9. Osni Gustavo Habermann – Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Nova Bandeirantes - MT
Orgão Gestor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ademir Mariano – ICMBIO - Analista Ambiental 2. Felipe Camargo Lobo – IBAMA 3. Fernanda Wick Rizzoli – ICMBIO - Analista Ambiental 4. Lourdes Iarema ICMBIO – Chefe do PN do Juruena
Orgãos Governamentais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agostinho Castanha – Prefeitura Municipal de Cotriguaçu 2. Aldeíza Lago dos Santos – SDS/CEUC/Mosaico do Apuí 3. Célio Moreira – Prefeitura Municipal de Apuí 4. Elaine Castanha – Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente 5. Euclides Bezerra da Silva – Prefeitura Municipal de Nova Bandeirantes 6. Ledyany Gislou – SEMA/MT 7. Tahiane Aparecida – Prefeitura Municipal de Apiacás

REFLEXÕES SOBRE CONSELHOS GESTORES DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS APOIADAS PELO WWF-BRASIL

130%

é o valor do aumento da produção de borracha FDL na Resex Chico Mendes (AC).

750

Por meio do programa Madeira é Legal, construtoras paulistas consumiram 750 caminhões de madeira tropical com origem legal ou certificada.

470

unidades de conservação tiveram sua efetividade de gestão analisadas pelo método Rappam.

40

unidades de conservação fazem parte do Mosaico da Amazônia Meridional, que teve os estudos para sua criação apoiados pelo WWF-Brasil.

11

Em sete anos foram realizadas 11 expedições científicas que apoiaram a realização de 10 planos de manejo de unidades de conservação.



Por que estamos aqui

Impedir a degradação do meio ambiente no Planeta e construir um futuro no qual os seres humanos vivam em harmonia com a natureza.

www.wwf.org.br

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-86440-73-1



9 788586 440731