



Amanda Regis Faro

Orientações para o desenvolvimento de Acordos de Manejo de Recursos Naturais em Áreas Protegidas: ferramentas e práticas.

Orientador: Prof^o Dr. Henrique Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
como parte dos requisitos necessários para
obtenção do título de Mestre em
Gestão de Áreas Protegidas da Amazônia.

Amanda Regis Faro

Orientações para o desenvolvimento de Acordos de Manejo de Recursos Naturais em Áreas Protegidas: ferramentas e práticas.

Orientador: Prof^o Dr. Henrique Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
como parte dos requisitos necessários para
obtenção do título de Mestre em
Gestão de Áreas Protegidas da Amazônia.

Autora

Amanda Regis Faro

Diagramação

Heloisa Seelaender

Ilustrações

Aline Marcelle Ghilardi

F237

Faro, Amanda Regis

Orientações para o desenvolvimento de acordos de manejo de recursos naturais e áreas protegidas: ferramentas e práticas / Amanda Regis Faro.---
Manaus : [s.n.], 2012.

71 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) --- INPA, Manaus, 2012

Orientador : Henrique dos Santos Ferreira

Área de concentração : Conservação e Uso de Recursos Naturais

1. Manejo florestal. 2. Áreas protegidas. 3. Gestão ambiental. 4. Unidades de conservação. 5. Acordos de manejo. I. Título.

CDD 19. ed. 634.928

agradecimentos

À minha família, que mesmo um tanto “torta”, é fonte das minhas maiores alegrias: minha irmã Aline e meu pai Nelson, por acreditarem em mim. A minha avó Leó que, mesmo sem entender o que faço, sempre me amou e apoiou em todos os momentos! Ao meu avô Benzinho, que aos 100 anos de idade ainda é exemplo de força e carinho. Agradeço principalmente a minha mãe, que mesmo não estando mais presente fisicamente, ainda emana sua vida através de mim.

Ao meu adorável orientador Prof^o Dr. Henrique dos Santos Pereira, por quem alimento profunda admiração, por toda sua sabedoria e inesgotável paciência em me conduzir durante todo esse processo.

Ao meu companheiro Hugo, pelas contínuas demonstrações de amor e paciência diante de minha ausência. Sua serenidade me ensina muito!

Ao Fórum de Comunidades Tradicionais (Angra dos Reis, Paraty e norte de Ubatuba), por me acolher e me ensinar que a resistência é a mais forte das armas!

Aos meus queridos amigos de mestrado, pelos momentos de alegria e “desespero” compartilhados. E aos meus amigos-irmãos da vida, que mesmo distantes ajudaram a compor o que sou hoje.

Apresentação	07
Introdução	09
O que é uma área protegida?.....	10
E no Brasil, o que é uma área protegida?.....	12
Como funcionam as unidades de conservação?	13
Quem são as pessoas envolvidas com uma unidade de conservação?.....	20
Conflitos	23
O que é conflito socioambiental?.....	24
Fatores que contribuem com o surgimento dos conflitos socioambientais.....	25
Características dos conflitos.....	26
Ciclo de vida do conflito.....	26
Tipos de tratamento do conflito.....	28
Acordo de manejo.....	29
Construção	37
Pré-negociação.....	37
Mobilização	38
Planejamento	42
Negociação.....	47
Celebração	60
Implementação	60
Monitoramento.....	61
Dos recursos.....	64
Do desenvolvimento Social	66
Do acordo de manejo.....	68
Revisão	69
Avaliação	69
Renegociação e planejamento	70
Ferramentas	71
1. Cadeia de informantes (método bola de neve).....	72
2. Análise de dados secundários	73
3. Diálogo semi-estruturado.....	74
4. Diálogo com grupo-focal	76
5. Tempestade de ideias.....	78
6. Observação participante	79
7. Diagrama de Venn (análise organizacional/institucional)	81
8. Identificação das partes interessadas.....	82
9. Linha do tempo	84
10. Mapeamento participativo.....	86

11. Caminhadas transversais (transectos).....	88
12. Matriz de análise de conflitos	90
13. Árvore dos sonhos e as pedras no caminho.....	91
14. Árvore de causa e efeito.....	92
15. Varal de valores	93
16. Perfil do grupo.....	94
17. Estratégias de vida.....	96
18. Sensibilidade ao conflito	97
19. Fases do conflito.....	99
20. Modelo em camadas	100
21. Matriz de problemas de comunicação	102
22. Boa comunicação	103
23. Mensagens você – mensagens eu	104
24. Calendário de atividades.....	105
25. Árvore de meios e fins.....	106
26. Matriz de plano de ação.....	108
27. Análise de fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças (análise fofa) ..	109
28. Matriz de avaliação de soluções.....	111
29. Seleção de critérios	112
30. Fragmentação de interesses.....	113
31. Matriz dos grupos de interesse	114
32. Matriz de preferências	116
33. Matriz de necessidade e disponibilidade de recurso	117
34. Análise prévia de impacto	119
35. Seleção de indicadores de monitoramento.....	120
36. Agrupamento de dados por temas ou categorias	121
37. Quadro lógico por resultados.....	122
38. Formulário de monitoramento – cumprimento de tarefas	124
39. Matriz de avaliação dos recursos	125
40. Matriz de análise de tomada de decisão.....	126
41. Avaliação participativa	127
42. Modelos para secretariado	129
43. Exemplos de acordos de manejo.....	131
Referências Bibliográficas.....	134

apresentação



Este material é resultado de uma experiência que se originou há cinco anos, quando fui convidada a facilitar o processo de construção de um acordo de manejo florestal entre o Núcleo Picinguaba (Parque Estadual de Serra do Mar - SP) e duas comunidades tradicionais inseridas dentro desta Unidade de Conservação. Embora sua construção tenha sido bem sucedida e fonte de muito aprendizado, o acordo de manejo produzido contou com uma metodologia um tanto experimental, baseada na obtenção de informações espalhadas em diversas referências bibliográficas. Assim, este livro nasceu da necessidade em se construir um material que, através de uma linguagem simples, reúna conceitos e métodos, das diferentes áreas do conhecimento, para lidar com conflitos de interesse em Unidades de Conservação, tendo como princípio fundamental a participação.

Considerando que cada conflito é único e envolve uma trama de relações sociais e ambientais com características próprias, não pretendo que este material seja analisado como uma receita, com seus ingredientes e um passo a passo. Se caminhasse nesse sentido, aproximar-se-ia mais a um cardápio, onde as pessoas podem se servir, de acordo com sua realidade, isto é, conforme suas necessidades e possibilidades. Dessa forma, a leitura do livro e a aplicação das ferramentas devem ser feitas com muita sensibilidade e criatividade para adaptar seu conteúdo aos mais diversos contextos.

Para facilitar a compreensão dos temas abordados, esta publicação está dividida em quatro partes principais. A primeira parte traz uma breve introdução à noção de áreas protegidas, unidades de conservação e grupos de interesse. A segunda aborda conceitos básicos ligados ao tema conflitos e suas características. A terceira, por sua vez, procura desenvolver a ideia de Acordos de Manejo, construída a partir dos conceitos de gestão participativa e gestão de conflitos, sugerindo ainda uma metodologia para o desenvolvimento de suas principais etapas, através do emprego de alguns princípios e ferramentas. Por fim, a última parte disponibiliza uma “caixa de ferramentas”, cujo objetivo é dar suporte à construção dos Acordos de Manejo nas Unidades de Conservação, através de processos participativos.

Espera-se que esta publicação possa, de fato, auxiliar o dia-a-dia dos profissionais que estejam envolvidos diretamente com a gestão de áreas protegidas, para fazer daqueles que hoje são considerados fontes de conflitos, as próprias fontes de soluções.

Amanda Regis Faro
Bióloga. Consultora em Acordos de Manejo Comunitário.

introdução





O que é uma Área Protegida?

Ao se reconhecer como agente transformador da paisagem e gerador de impacto sobre os ambientes terrestres, a humanidade passou a conceber a ideia de reservar espaços que preservem características ambientais naturais¹. Motivada inicialmente pela necessidade em resguardar áreas naturais das intervenções humanas², a gestão desses espaços foi, ao longo do tempo, incorporando gradualmente a ideia de uso sustentável dos recursos ambientais.

Cada país tem autonomia para decidir o que considera Área Protegida, embora grande parte das vezes essa decisão seja orientada por tratados e convenções internacionais³. A definição destas áreas pode variar de acordo com o contexto histórico, social, político e cultural de cada localidade, e podem abarcar áreas com diferentes graus de intervenção humana.

Em 2008, a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN), organização ambiental de abrangência mundial, com objetivo de criar um entendimento comum sobre o tema, elaborou uma definição geral para Áreas Protegidas⁴:

Uma Área Protegida é “um espaço geográfico claramente definido, reconhecido, dedicado e gerido, mediante meios legais ou outros tipos de meios eficazes para conseguir a conservação, em longo prazo, da natureza, de seus serviços ecossistêmicos e seus valores culturais associados”.

A Comissão Mundial de Áreas Protegidas da UICN, observando a necessidade de reduzir a confusão no uso de muitos termos distintos para descrever estas áreas e proporcionar padrões internacionais para comparação entre os países⁵, desenvolveu um trabalho, no qual estabeleceu diretrizes para classificação das Áreas Protegidas em categorias⁶, segundo seus objetivos de gestão, conforme sintetizado a seguir (Tabela 1):

¹ Bensusan (2006).

² Como pode ser verificado principalmente a partir do século XIX (Diegues, 2004).

³ Como por exemplo, a Convenção Ramsar e Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB).

⁴ Conforme apresenta Dudley (2008).

⁵ Phillips (2007) apud Dudley (2008).

⁶ As diretrizes para Categorias de Manejo de Áreas Protegidas da UICN foram publicadas em 1994. Desde então vem passando por um processo de revisão, no qual se ampliou a lista de potenciais usos reconhecidos para estas áreas (Dudley, 2008).

Tabela 1. *Categorias de manejo de áreas protegidas (UICN/CMMC, 1994)*

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
Categoria Ia: Reserva Natural Estrita	Área que possui algum ecossistema, característica geológica e/ou fisiológica e/ou espécies destacados ou representativos.	Área Protegida manejada principalmente com fins científicos e monitoramento ambiental.
Categoria Ib: Reserva Natural Silvestre	Grande área de terra ou mar não modificada ou ligeiramente modificada, que conserva seu caráter e influencia natural; não está habitada de forma permanente ou significativa; e se protege e maneja para preservar sua condição natural.	Área Protegida manejada principalmente com fins de proteção da natureza.
Categoria II: Parque Nacional	Área terrestre e/ou marinha natural, designada para (a) proteger a integridade ecológica de um ou mais ecossistemas para as gerações atuais e futuras, (b) excluir os tipos de exploração ou ocupação que sejam contrárias ao propósito pelo qual foi designada a área, (c) proporcionar uma base para atividades espirituais, científicas, educativas, recreativas e turísticas, todos os quais devem ser compatíveis ecologicamente e culturalmente.	Área Protegida manejada principalmente para a conservação dos ecossistemas e com fins de recreação.
Categoria III: Monumento Natural	Área que contém uma ou mais características naturais ou culturais específicas de valor notável ou excepcional devido a sua raridade inerente, suas qualidades representativas ou estéticas, ou por importância cultural.	Área Protegida manejada principalmente para a conservação de características naturais específicas.
Categoria IV: Área de Manejo de Hábitat/Espécie	Área terrestre e/ou marinha sujeita a intervenção ativa com fins de manejo, para garantir a manutenção dos hábitat e/ou satisfazer as necessidades de determinadas espécies.	Área protegida manejada principalmente para a conservação, com intervenção em nível de gestão.
Categoria V: Paisagem terrestre/ marinha protegida	Área terrestre, com costas e mares, onde a interação entre as pessoas e a natureza, ao longo do tempo, produziu uma zona com importantes valores estéticos, ecológicos e/ou culturais e, muitas vezes, com alta diversidade biológica. Salvar a integridade destas interações tradicionais é essencial para a proteção, manutenção e a evolução dessas áreas.	Área Protegida principalmente para a conservação de paisagens terrestres e marinhas e para fins recreativos.
Categoria VI: Área Protegida com recursos manejados	Área que contém predominantemente sistemas naturais não modificados, manejados para garantir a proteção em longo prazo e manutenção da diversidade biológica, fornecendo ao mesmo tempo um fluxo sustentável de produtos naturais e serviços para atender as necessidades da comunidade.	Área Protegida manejada principalmente para a utilização sustentável dos ecossistemas naturais.



E no Brasil, o que é uma Área Protegida?

No Brasil, a princípio, as áreas destinadas à conservação e uso sustentável da biodiversidade foram chamadas de “Unidades de Conservação”⁷. Estas receberam, através da Lei nº 9.985/2000, que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), uma definição análoga a definição de Áreas Protegidas estabelecida pela UICN, conforme indicado a seguir:

Unidade de Conservação é um “espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção”.

O termo Áreas Protegidas, em um sentido mais abrangente, foi estabelecido a partir de 2006, através do Plano Nacional de Áreas Protegidas - PNAP (Decreto n.º 5.758/2006). Segundo este plano, atualmente são consideradas Áreas Protegidas as Unidades de Conservação (UC), as Terras Indígenas (TI) e os Territórios Quilombolas (TQ)⁸.

Apesar das Terras Indígenas e Territórios Quilombolas não possuírem como objetivo principal a proteção do meio ambiente, o próprio PNAP as reconhece como instrumentos eficazes para a conservação da diversidade biológica e sociocultural. Ainda que os territórios dessas comunidades sejam assegurados pela Constituição Federal de 1988⁹, esta situação não tem sido empecilho para ocorrência de conflitos sobre o uso dos recursos florestais nestas áreas, conforme apontam diversos estudos¹⁰. Essa situação se intensifica, pois, apesar dos esforços, a construção de políticas de gestão ambiental nestes espaços ainda é muito incipiente. Desta forma, para efeito deste trabalho, os procedimentos para gestão de conflitos relacionados ao uso de recursos ambientais e desenvolvimento de acordos de manejo serão focados nas Unidades de Conservação, o que não significa que não possam ser extrapolados para as Terras Indígenas, Territórios Quilombolas, ou até mesmo para territórios sem o status de Área Protegida. Além disso, os acordos também podem ser utilizados em contextos em que não há situação de conflito estabelecida, e sim a simples percepção da necessidade em se regulamentar o uso dos recursos com fins de recuperação ambiental, por exemplo.

⁷ Smith e Guimarães (2010).

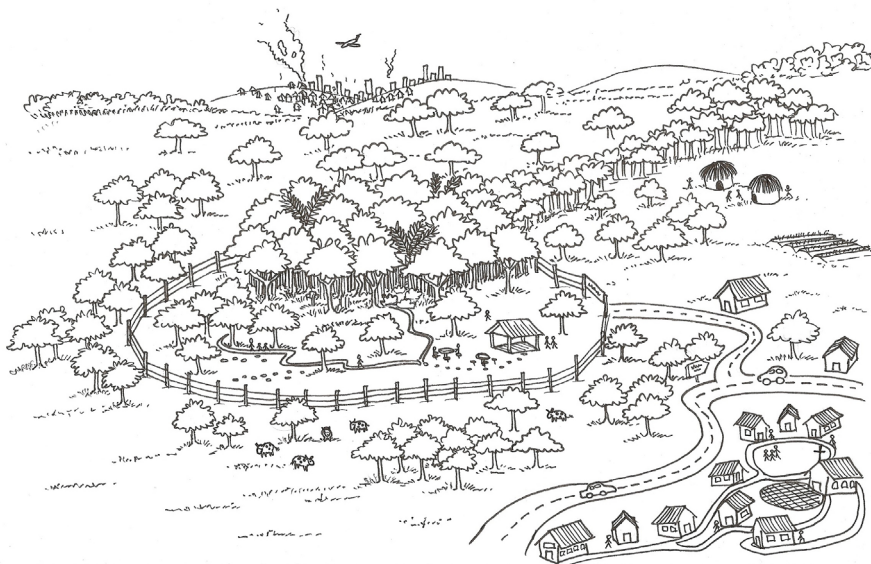
⁸ O PNAP também reconhece as Áreas de Preservação Permanente (APP) e as Reservas Legais (RL) como elementos integradores da paisagem, fundamentais na conservação da biodiversidade.

⁹ Segundo a Constituição Federal de 1988, os indígenas possuem o direito de posse permanente de suas terras, enquanto aos remanescentes das comunidades dos quilombos é dado o direito ao título da terra.

¹⁰ Carneiro-Filho e Souza (2009).



Como funcionam as Unidades de Conservação?



O Sistema Nacional de Unidades de Conservação é a lei que estabelece critérios e normas para a criação, implantação e gestão de Unidades de Conservação federais, distritais, estaduais e municipais (BRASIL, 2000). A partir deste sistema, as Unidades de Conservação passaram a ser divididas em dois grupos, as Unidades de Proteção Integral, que têm por objetivo básico a preservação da natureza, sendo admitido apenas o uso indireto¹¹ de seus recursos ambientais, e as Unidades de Uso Sustentável, que têm por objetivo básico a compatibilização da conservação da natureza com o uso sustentável de parcela de seus recursos ambientais¹². As doze categorias de UC, estabelecidas por este sistema, são distribuídas nestes dois grupos de acordo com seus objetivos e usos permitidos. A Tabela 2 apresenta as categorias de manejo de Unidades de Conservação segundo o SNUC, seus objetivos e as compara com as categorias de manejo de Áreas Protegidas da UICN:

¹¹ Segundo o SNUC (Lei nº 9.985/2000) entende-se por uso indireto aquele que não envolve consumo, coleta, dano ou destruição dos recursos naturais.

¹² (BRASIL, 2000).

Tabela 2. Comparação entre as categorias de Unidades de Conservação do SNUC e categorias de Áreas Protegidas da UICN (organizada pela autora)

CATEGORIA SNUC	OBJETIVO	CATEGORIA UICN
Estação Ecológica	Preservação da natureza e realização de pesquisa científica.	Ia
Reserva Biológica	Preservação integral da biota e demais atributos naturais existentes em seus limites, sem interferência humana direta ou modificações ambientais, excetuando-se as medidas de recuperação dos seus ecossistemas alterados e as ações de manejo necessárias para recuperar e preservar o equilíbrio natural, a diversidade biológica e os processos ecológicos naturais.	Ia
Parque Nacional	A preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico.	II
Monumento Natural	Preservar sítios naturais raros, singulares ou de grande beleza cênica.	III
Refúgio da Vida Silvestre	Proteger ambientes naturais onde se asseguram condições para a existência ou reprodução de espécies ou comunidades da flora local e da fauna residente ou migratória.	IV
Área de Proteção Ambiental	Proteger a diversidade biológica, disciplinar o processo de ocupação e assegurar a sustentabilidade do uso dos recursos naturais.	V
Área de Relevante Interesse Ecológico	Manter ecossistemas naturais de importância regional ou local e regular o uso admissível dessas áreas, de modo a compatibilizá-lo com os objetivos de conservação da natureza.	IV
Floresta Nacional	O uso múltiplo sustentável dos recursos florestais e a pesquisa científica, com ênfase em métodos para a exploração sustentável de florestas nativas.	VI
Reserva Extrativista	Proteger os meios de vida e a cultura das populações extrativista tradicionais, e assegurar o uso sustentável dos recursos naturais da unidade.	VI
Reserva da Fauna	Adequada para estudos técnico-científicos sobre o manejo econômico sustentável de recursos faunísticos.	IV
Reserva de Desenvolvimento Sustentável	Preservar a natureza e, ao mesmo tempo, assegurar as condições e os meios necessários para reprodução e melhoria dos modos e da qualidade de vida e exploração dos recursos naturais das populações tradicionais, bem como valorizar, conservar e aperfeiçoar o conhecimento e as técnicas de manejo do ambiente, desenvolvido por estas populações.	VI
Reserva Particular do Patrimônio Natural	Conservar a diversidade biológica.	II ou IV (dependendo do enfoque)

Além dessas categorias, o SNUC, juntamente ao decreto que o regulamenta (Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002), também fornecem diretrizes para a gestão integrada das UCs, através dos Mosaicos de Unidade de Conservação¹³, das Reservas da Biosfera¹⁴, zonas de amortecimento¹⁵ e corredores ecológicos¹⁶.

A gestão das Unidades de Conservação, como sendo “a equilibrada coordenação dos componentes técnicos e operacionais (recursos humanos, materiais, financeiros) e os diversos atores sociais que incidem sobre o desenvolvimento da área, de maneira tal a obter-se a eficácia requerida para se lograr os objetivos para os quais a unidade foi criada e a manutenção da produtividade dos ecossistemas abrangidos”¹⁷, tem como instrumentos básicos os Planos de Manejo (ou Planos de Gestão¹⁸) e os Conselhos Gestores.

O Plano de Manejo “é o documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais de uma unidade de conservação, se estabelece seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade”. De acordo com a categoria da UC, de seus objetivos e necessidades, este documento poderá definir procedimentos para lidar com programas de uso público, pesquisa, proteção, manejo dos recursos naturais, monitoramento, comunicação, dentre outros. Além da unidade de conservação propriamente dita, este Plano deve abranger sua “zona de amortecimento e os corredores ecológicos, incluindo medidas com o fim de promover a sua integração à vida econômica e social das comunidades vizinhas” (BRASIL, 2000).

¹³ Os Mosaicos podem ser reconhecidos em ato do Ministério Público, a pedido dos órgãos gestores das Unidades de Conservação, quando existir um conjunto de UCs de categorias diferentes ou não, próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas públicas ou privadas (BRASIL, 2000 E BRASIL, 2002).

¹⁴ “A Reserva da Biosfera é um modelo, adotado internacionalmente, de gestão integrada, participativa e sustentável dos recursos naturais, com os objetivos básicos de preservação da diversidade biológica, o desenvolvimento de atividades de pesquisa, o monitoramento ambiental, a educação ambiental, o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida das populações.” (BRASIL, 2000)

¹⁵ Entende-se por zona de amortecimento, “o entorno de uma unidade de conservação, onde as atividades humanas estão sujeitas a normas e restrições específicas, com o propósito de minimizar os impactos negativos sobre a unidade” (BRASIL, 2000).

¹⁶ Entende-se por corredores ecológicos, as “porções de ecossistemas naturais ou seminaturais, ligando unidades de conservação, que possibilitam entre elas o fluxo de genes e o movimento da biota, facilitando a dispersão de espécies e a recolonização de áreas degradadas, bem como a manutenção de populações que demandam para sua sobrevivência áreas com extensão maior do que aquela das unidades individuais” (BRASIL, 2000).

¹⁷ Faria (2004).

¹⁸ Como adotado pelo Sistema Estadual de Unidades de Conservação do Amazonas.

O **Conselho Gestor** “é um espaço de articulação e discussão sobre o funcionamento das Unidades de Conservação” (Castro e Moura, 2009). De acordo com a categoria da UC, este conselho pode ter caráter consultivo ou deliberativo. A representação de órgãos públicos, assim como de outros grupos sociais não governamentais que tenham envolvimento direto com a UC, incluindo população residente (se for o caso) e de seu entorno, deve ser contemplada preferencialmente de forma paritária.

As principais competências do conselho são: acompanhar de todas as etapas relacionadas ao desenvolvimento e implementação do Plano de Manejo; buscar integração com as demais Áreas Protegidas do entorno; buscar a compatibilização dos interesses dos diversos segmentos sociais envolvidos com a UC; avaliar o orçamento e relatório financeiro da UC; manifestar-se a respeito de atividades potencialmente geradoras de impacto; dentre outras (BRASIL, 2002).

Cada programa ou questão prevista no Plano de Manejo e destacada e discutida no Conselho Gestor exige procedimentos, mecanismos e recursos próprios para que passem da fase dos propósitos para a de execução. Dessa forma, estes instrumentos sócio-técnicos citados acima, passam a ser somente o “esqueleto” do processo de gestão, do qual as ações concretas ainda são desdobradas (Figura 1).

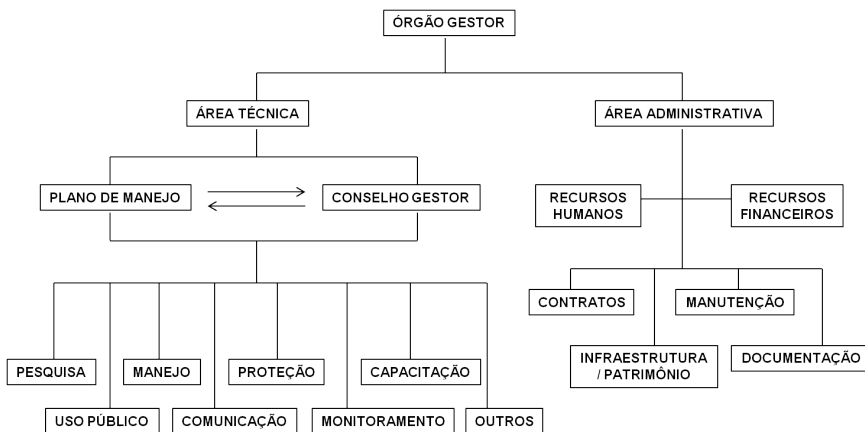


Figura 1. Exemplo de organograma de uma unidade de conservação - instrumentos e processos de gestão (organizada pela autora).

Apesar de uma instituição específica possuir a incumbência em gerir a Unidades de Conservação, esta gestão afeta, em maior ou menor grau, diferentes grupos sociais. A gestão de recursos ambientais ultrapassa a esfera ecológica e administrativa envolvendo também dimensões sociais, políticas, econômicas, e culturais, exigindo assim mecanismos e posturas adequadas para lidar com sua complexidade. Essas multidimensões só são alcançadas, na medida em que esses diversos grupos interagem e se relacionam. Dessa forma, o entendimento mais aprofundado sobre as estruturas e processos que definem como estes relacionamentos se organizam, é fundamental para o aperfeiçoamento do processo de gestão. Um conceito que tem sido bastante discutido e sugerido para orientar e avaliar a gestão de Áreas Protegidas, chama-se *governança*¹⁹.

A expressão **governança** é utilizada para descrever como se dá a prática democrática do exercício do poder (Rivas Toledo, 2006), isto é, como o poder e as responsabilidades são exercidos e como as decisões são tomadas (Graham, Amos e Plumptre, 2003).

Os principais poderes envolvidos na gestão de Unidades de Conservação, em microescala, se assemelham aos poderes políticos²⁰ exercidos nas sociedades em geral (Tabela 3). Mas de modo distinto, nas Unidades de Conservação, os diversos grupos sociais tem a possibilidade de ser, ao mesmo tempo, agentes promotores e receptores desses poderes.

Tabela 3: Principais poderes políticos relacionados a gestão de Unidades de conservação (adaptado de Ribot, 2002 e Abrams *et al.*, 2003).

PODER	DIMENSÃO POLÍTICA
Legislativo	Definir e aprovar regras.
Executivo	Planejar ações. Implementar e fiscalizar as regras e ações. Controlar gastos. Gerar receita. Acessar e controlar informações.
Judiciário	Julgar desvios. Aplicar sanções.

¹⁹ Cozzolino & Irving (2006)

²⁰ Nesta publicação, é considerado poder político, aquele que envolve tomada de decisão.

Junto ao conceito de governança, passou-se a chamar de **boa governança**, o exercício responsável, justo e eficaz desses poderes²¹. As características que compõem a boa governança são muito particulares para cada contexto/situação, uma vez que existe influência de fatores históricos, sociais e culturais diretamente ligados a elas. Apesar disso, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) listou alguns princípios da boa governança, que embora não sejam absolutos, de certa forma são relevantes a diversos contextos²². Estes princípios, que foram agrupados pelo Instituto de Governança (*Institute on Governance*) em cinco categorias (Tabela 4), estão ligados tanto aos resultados como aos processos da governança²³, isto é, se prestam tanto à avaliação como à orientação da gestão de Unidades de Conservação²⁴, como pode ser observado a seguir.

Tabela 4. Princípios da Boa Governança (Fonte: Graham, Amos e Plumptre, 2003).

PRINCÍPIOS DA BOA GOVERNANÇA	OS PRINCÍPIOS DO PNUD EM QUE ESTÃO BASEADOS
Legitimidade e Voz	Participação: todos devem ter voz no processo de tomada de decisão, diretamente ou por meio de legítimas representações. Deve haver liberdade de associação e de expressão. Orientação pelo consenso: mediação de diferentes interesses para chegar a um consenso.
Responsabilização	Prestação de contas: os decisores são responsáveis perante o público e as partes interessadas. Transparência: informações, processos e instituições acessíveis a todos os interessados.
Desempenho	Capacidade de resposta: instituições e processos tentam servir a todos os interessados. Eficácia e eficiência: produzir resultados satisfatórios, fazendo o melhor uso dos recursos.
Justiça	Equidade: todos têm oportunidade de melhorar ou manter seu bem-estar. Legalidade: regras e normas devem ser justas e aplicadas de forma imparcial.
Direcionamento	Visão estratégica: perspectiva ampla e de longo prazo, fundamentada em uma compreensão histórica, cultural e social.

²¹ Abrams et al. (2003) e Graham, Amos e Plumptre (2003).

²² A ordem de prioridade e o nível de importância dado a cada um destes princípios é bastante variável entre os diversos tipos de sociedade (Graham, Amos e Plumptre, 2003).

²³ Graham, Amos e Plumptre (2003).

²⁴ Cozzolino & Irving (2006)

Os princípios da *boa governança* não se desenvolvem de forma isolada, por exemplo, apresentar uma visão estratégica, sem um bom desempenho, no sentido da eficácia, eficiência e capacidade de resposta, empobrece todo o processo. Um dos princípios fundamentais, dentro da discussão dos acordos, que tem uma grande influencia sobre os demais princípios, é a participação. Essa participação, no contexto dos acordos, se refere ao compartilhamento de poder, que permite a inclusão de grupos anteriormente excluídos nos processos de gestão²⁵. O compartilhamento de poder entre atores sociais pode ser limitado a dimensões políticas específicas, a combinação entre algumas delas, ou a completa ausência delas, formando assim uma graduação no nível de participação, que se desenvolve desde a não-participação até a transferência completa de poder, como pode ser observado através da Figura 2.

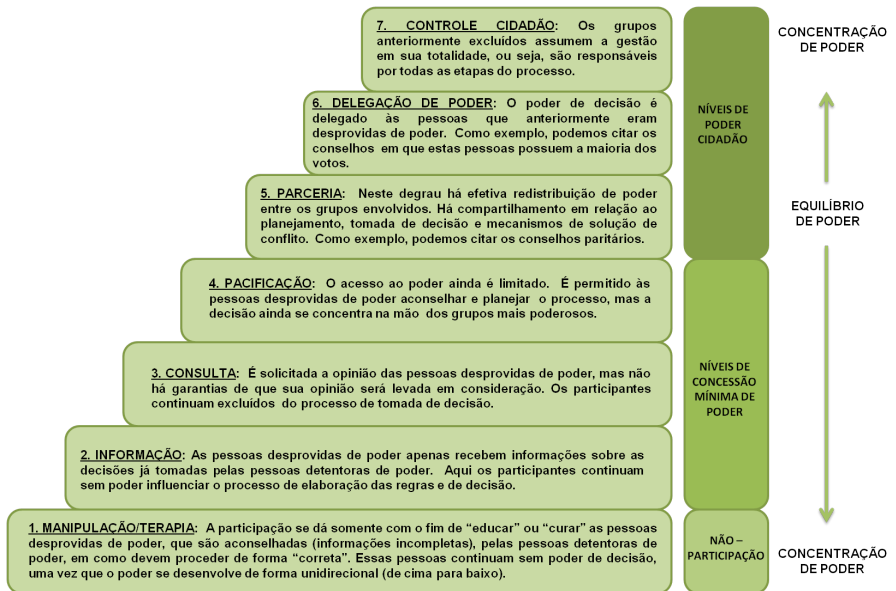


Figura 2. Escada da participação cidadã aplicada a gestão de unidades de conservação envolvendo diversos grupos sociais (adaptado de Arnstein, 1969).

²⁵ Arnstein (1969)

A conservação, do ponto de vista da sustentabilidade, com suas incertezas e complexidades, não pode ser considerada sem que todos os atores estejam envolvidos nos processos contínuos de aprendizado²⁶. Embora apresente suas dificuldades e desafios, a inclusão desses atores é um mecanismo que pode tornar a gestão mais eficaz, pois os olhares sobre os problemas, as necessidades e as soluções se ampliam, permitindo a construção de uma base comum para as ações harmonizadas²⁷. Dessa forma, a concepção de conservação da biodiversidade se expande também, adquirindo uma nova dimensão: a de agente de transformação social²⁸.



Quem são as pessoas envolvidas com uma UC?



As Unidades de Conservação, na maioria das vezes, não estão estabelecidas em lugares completamente isolados. Ou foram criadas sobre territórios já habitados, ou com o passar do tempo tiveram seu entorno (ou até mesmo seu interior) ocupado. Estas populações geralmente possuem uma íntima relação com a área protegida, seja por que dela tiram sua subsistência, ou por que com elas mantêm

²⁶ Pimbert e Pretty (2000)

²⁷ NATREG (2011)

²⁸ Bensusan (2006).

relações históricas, culturais, religiosas ou afetivas. Porém, não são somente os moradores próximos as Unidades de Conservação que possuem algum tipo de relação com estas. Muitas categorias de UC permitem a entrada de visitantes que, atraídos pelas grandes belezas naturais, vêm de lugares mais distantes para desfrutar destas áreas. Do mesmo modo, a pesquisa científica e educação ambiental também encontram espaço para seus desenvolvimentos. Além desses grupos, os fluxos de pessoas e recursos ambientais despertam os interesses do setor privado, que vê nesse conjunto, uma oportunidade para seus negócios. As Organizações Não Governamentais (ONGs), ligadas a área ambiental e social, também possuem grande atuação no contexto das áreas protegidas. E como não poderiam faltar, as entidades governamentais no Brasil, assim como na maior parte dos países²⁹, são os responsáveis diretos pela administração da maioria das Unidades de Conservação.

Dessa forma, os principais envolvidos com as Unidades de Conservação, podem ser divididos nos seguintes grupos:

- **SETOR GOVERNAMENTAL:** Órgão Gestor, Secretaria de Meio Ambiente, Secretaria de Agricultura, Instituto de Terra, prefeituras, Polícia Ambiental, dentre outros.
- **SETOR PRIVADO:** Empresas de turismo, empresas de transporte, madeireiras, empresas, dentre outros.
- **SOCIEDADE CIVIL:** Moradores da UC ou do entorno, Associação de Extrativistas, Associação de Agricultores, sindicatos, turistas, organizações religiosas, dentre outros.
- **INSTITUIÇÕES DE INVESTIGAÇÃO E PESQUISA:** Universidades, institutos de pesquisa e escolas.
- **TERCEIRO SETOR:** ONGs Ambientalista, com fins científicos, de assessoria técnica, dentre outros.

Os recursos ambientais são fonte de interesses, diretos ou indiretos, de todos estes atores sociais. São os interesses comuns que os unem em grupos, fazendo com que se forme uma complexa e dinâmica rede de partes interessadas. Para reconhecer essa rede é preciso considerar que:

²⁹ Agrawal *et al.* (2008)

OS INDIVÍDUOS/GRUPOS DE INTERESSE (Renard, 2004):

- Nem sempre são grupos formais e organizados.
- Não são somente usuários dos recursos. Pode incluir pessoas que recebem impactos diretos e indiretos.
- Não são apenas pessoas locais.
- Podem ter interesses similares, e portanto fazer parte do mesmo grupo de interesse relacionado ao uso de um determinado recurso e, ao mesmo tempo, ter interesses conflitantes com este mesmo grupo em outro setor ou atividade.
- Mudam com o tempo, isto é, podem passar a ter ou perder um determinado interesse.

O valor que cada indivíduo ou grupo de interesse atribui aos recursos é muito diverso³⁰. Esse valor nem sempre é atribuído apenas através de critérios objetivos, como importância econômica, ecológica ou ética, mas também perpassa todo o universo cultural, social e simbólico, além das circunstâncias materiais e as experiências praticadas por cada um desses atores. Esse *modum videre* irá determinar como esses grupos interagem. Essas interações, por sua vez, podem se manifestar como ações de cooperação, de dependência ou como conflitos³¹.

³⁰ Blaikie e Jeanrenaud (1996)

³¹ Grimble (1998)

conflictos





O que é conflito socioambiental?



O conflito é um fenômeno que tem sido estudado em diferentes áreas do conhecimento, como sociologia, psicologia, economia, ciências políticas, dentre outros, ou seja, pode ser analisado a partir de diversas dimensões. Dessa forma, suas muitas definições estão condicionadas a estes diversos pontos de vista. Mesmo com dificuldade de integrá-lo em uma teoria inter/multidisciplinar³², é consenso, na maior parte das vezes, que o conflito é um componente próprio da vida em sociedade, isto é, se constrói a partir das interações sociais. Nesse sentido, os conflitos que se originam das interações sociais envolvendo, ao mesmo tempo, questões ambientais, podem ser chamados de conflitos socioambientais.

Um **conflito socioambiental** se estabelece quando as relações de cooperação entre os atores sociais são subjugadas por relações de competição, direta ou indireta, pelo acesso e apropriação de recursos naturais.

Para que esta definição seja entendida mais facilmente, é preciso esclarecer alguns outros conceitos. *Relações de competição*, para efeitos dessa publicação, podem ser entendidas como aquelas em que dois ou mais indivíduos ou grupos instituem objetivos divergentes (opostos ou discordantes). A *competição indireta*, também chamada de rivalidade, ocorre quando o uso do recurso por um ator

³² Fink (1968).

social diminui a disponibilidade ou qualidade do recurso para outro ator. Já a *competição direta*, também chamada de exclusividade, ocorre quando a ação de um ator social inibe ou impede o acesso de outros potenciais usuários do recurso em disputa.

Por vezes, o conflito socioambiental não é resultado direto das relações de competição sobre os recursos naturais, e sim resultado indireto provocado pelas alterações que estas relações de competição ocasionam na qualidade dos serviços ambientais, sejam eles de apoio (que mantêm os processos e funções ecossistêmicas), de regulação (que regulam o ambiente e integram os sistemas), de suprimento (responsáveis pelo suprimento de energias e matérias diretamente utilizadas pelo homem), ou culturais (que proporcionam benefícios imateriais, contribuindo para o desenvolvimento e bem-estar humano)³³.

Mas então o conflito pode ser considerado ruim? Apesar de ser imbuído de um significado social negativo, o conflito não pode ser considerado bom ou mal em si. O que de fato pode ser qualificado como bom ou mal são os seus resultados, que por sua vez são dependentes do tratamento dado à situação conflituosa³⁴. A partir de outra perspectiva, o conflito, quando bem tratado, pode ser considerado uma oportunidade para mudanças sociais positivas, sendo que sua manifestação pode ser considerada uma demonstração de adaptação da sociedade a um novo ambiente político, econômico³⁵, ou social.



Fatores que contribuem com o surgimento dos conflitos socioambientais

- Grande dependência dos recursos em questão;
- Recursos escassos³⁶;
- Inacessibilidade aos recursos;
- Custos e benefícios gerados a partir das intervenções realizadas no meio ambiente, distribuídos de forma injusta³⁷;
- Grandes desequilíbrios de poder relacionados à gestão dos recursos ambientais;
- Grande pressão de desenvolvimento³⁸;
- Aumento da população dependente do recurso;

³³ Pereira e Camargo (no prelo).

³⁴ Rice (2000).

³⁵ Warner (2000).

³⁶ Swanström e Weissmann (2005).

³⁷ Little (2001)

³⁸ Warner (2000).



Características dos conflitos

- **Multicausal:** Os conflitos de caráter socioambiental dificilmente se restringem apenas as esferas ambientais e sociais, mas também podem compreender questões políticas, econômicas e culturais, uma vez que são componentes indissociáveis às relações humanas³⁹.
- **Dinâmico:** O conflito socioambiental se modifica constantemente, a partir das escolhas e ações dos atores sociais envolvidos.



Ciclo de vida do conflito

Os conflitos podem mudar de intensidade, de acordo com as ações e reações manifestadas pelas partes envolvidas. A escalada do conflito ocorre quando estas ações provocam um aumento progressivo de sua intensidade, ou seja, há um agravamento da situação conflituosa. Por sua vez, quando o conflito recebe tratamento adequado, e os comportamentos competitivos são progressivamente substituídos pelos de cooperação, inicia o processo de desescalção. Este movimento de variação de intensidade do conflito é chamado de ciclo de vida do conflito. Suas principais fases⁴⁰ podem ser analisadas a seguir (Figura 3 e Figura 4):

1. Conscientização: O conflito está em estado de latência. Existência de relações desiguais, mas as divergências entre os objetivos dos diferentes atores sociais não são bem percebidos ou estão naturalizados.

2. Confrontação: Aumento da consciência da divergência entre os objetivos dos diferentes atores sociais. As relações de poder são desiguais. O conflito pode se tornar público e iniciar sua escalada. Se não tratado, pode evoluir para uma situação de crise (conflito agudo), na qual ameaças, ataques e agressões diretas e indiretas podem ocorrer com maior frequência. Se tratado (negociação), de forma a promover o equilíbrio de poder e conscientização, pode regredir (desescalada do conflito).

3. Negociação: Neste estágio o conflito recebe tratamentos que conduzem a reestruturação das relações, aumento da justiça, distribuição do poder e estabelecimento de relações mais pacíficas entre os atores sociais. Negociação pode ser considerada um processo de construção compartilhada de soluções. Este processo pode ser conduzido com a ajuda de mediadores ou facilitadores.

4. Paz Sustentável: Superação da situação de conflito. Manutenção do equilíbrio de poder e de relações cooperativas.

³⁹ Mason e Spillmann (2003).

⁴⁰ Adaptado de Curle (1971), Lederach (1989), Regehr (1993) apud Fundación Cambio Democrático (2006).

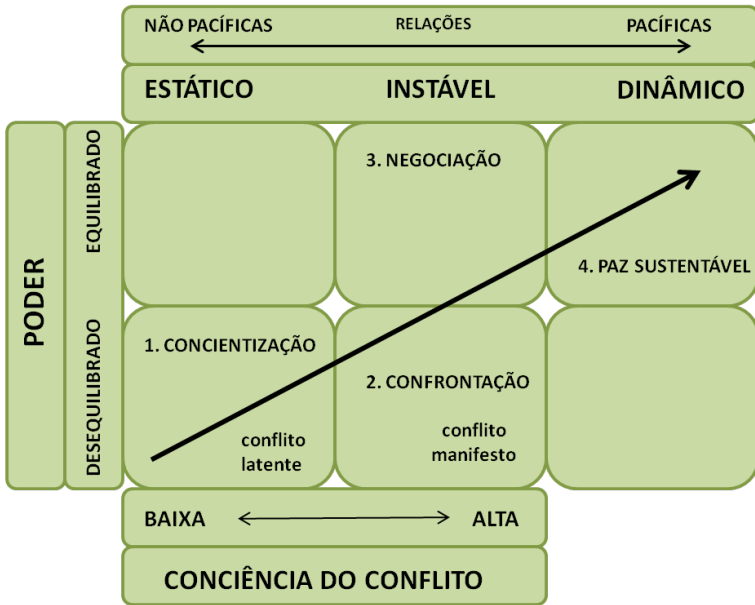


Figura 3. Fases do ciclo de vida de um conflito que recebe tratamento adequado.

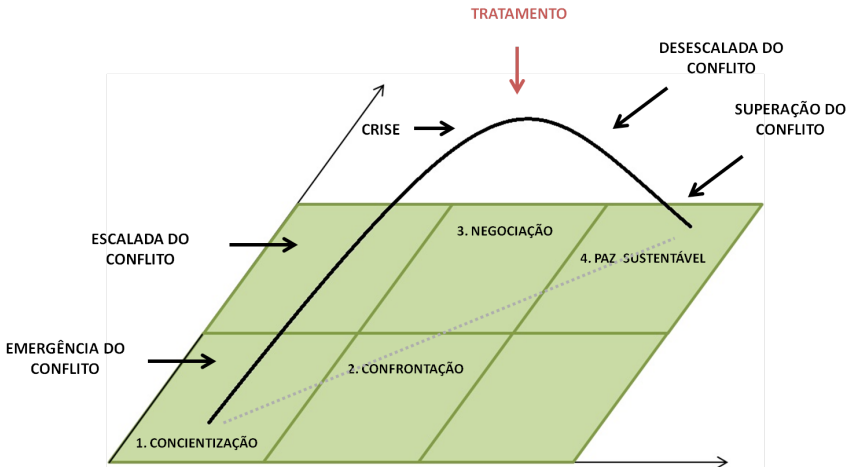


Figura 4. Escalada e desescalada do conflito.



Tipos de tratamento de conflito

Muitos estudos, realizados nas mais diversas áreas do conhecimento, sugerem procedimentos para tratar conflitos. Os conflitos de caráter socioambiental possuem cinco tipos básicos de tratamento⁴¹:

Confrontação: Resposta de defesa dada por um grupo de interesse pelos danos causados por outro(s) grupo(s). Esse tipo de tratamento pode ser de ordem política (manifestações, ocupações), econômicas (greve), física (violência, intimidação) ou simbólica (campanhas midiáticas, opinião pública).

Repressão: Ação unilateral de impor uma solução, como por exemplo, ações militares e estatais. É um tratamento pouco democrático.

Manipulação: Ações que tornam o conflito manifesto em conflito latente, como por exemplo, uso de relações políticas clientelistas, suborno, etc.

Negociação/Mediação: Criação de espaços formais para discussão, envolvendo a participação de todas as partes interessadas. Estes espaços podem ou não manter os desequilíbrios de poder. Geralmente é realizada através de mediação ou facilitação, interna ou externa.

Diálogo/Cooperação: Tratamento de conciliação com a participação voluntária e colaborativa de todas as partes envolvidas.

Com fim de garantir a eficiência do processo de gestão dos conflitos, a eleição por um tratamento específico deve ser realizada levando-se em consideração alguns critérios⁴²:

- Custo de transação⁴³;
- Satisfação dos atores sociais com os processos e resultados;
- Efeito na relação;
- Recorrência do conflito;

Nesta publicação, serão desenvolvidos procedimentos que combinam tratamentos de negociação e diálogo/cooperação. Estas abordagens estarão inseridas dentro de um processo maior, chamado de Acordo de Manejo, que será estudado em seguida.

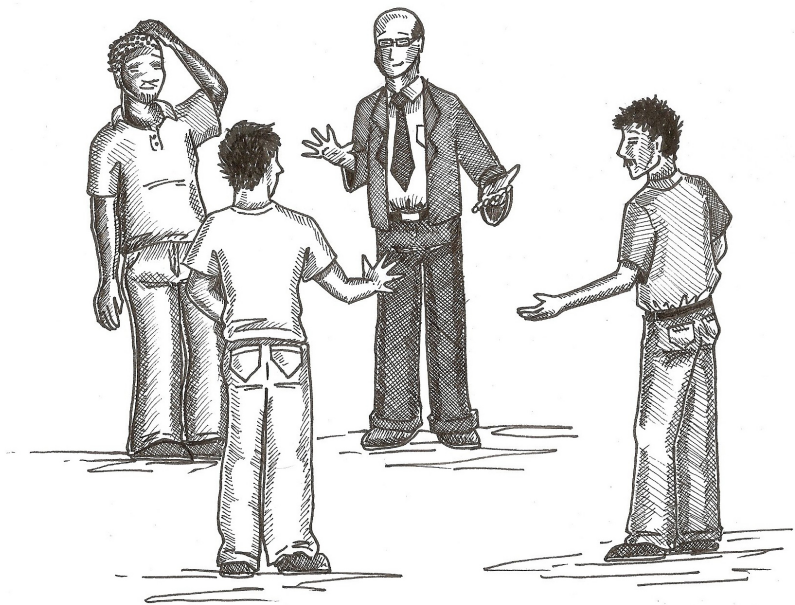
⁴¹ Indicados por Little (2001)

⁴² Adaptado de Fundación Cambio Democrático (2006).

⁴³ Custos necessários para implementar e manter o tratamento;

acordo de manejo





A implementação de Unidades de Conservação no Brasil enfrenta grandes desafios. Esses desafios estão relacionados ao modelo estratégico adotado inicialmente para o estabelecimento dessas áreas - que tinha na exclusão das populações locais e restrições ao uso dos recursos seus princípios norteadores, à forte pressão de uso sobre esses recursos naturais, e, por fim, às dificuldades da gestão dessas áreas, geralmente desarticuladas do seu entorno⁴⁴.

Todos os desafios percebidos, desde a concepção da ideia de formação de Áreas Protegidas, até a prática diária de sua gestão, envolvem a relação homem-natureza. Isso é observável desde a composição do próprio nome Área Protegida. Afinal, de quem mais estas áreas seriam protegidas a não ser do próprio homem? Assim, mesmo nas áreas mais remotas e “isoladas”, para além da gestão ambiental, as Unidades de Conservação assumem também a função de gerir relações humanas.

⁴⁴ Bensusan (2006).

As UCs estão permeadas por uma complexa rede de atores sociais dotados de necessidades, interesses, visões de mundo e valores próprios. Por vezes, estes atores são alvos de uma repartição injusta dos custos e benefícios resultantes da gestão dessas áreas, forçados a atuar apenas como expectadores de processos que afetam diretamente seu modo de vida. Quando esse universo social não faz parte do projeto de gestão da Unidade de Conservação, as relações de cooperação são passíveis de serem substituídas por relações de competição, criando-se então potencial para o desenvolvimento de conflitos.

O aprendizado acumulado durante os últimos anos evidencia que “a estratégia de conservar a biodiversidade em áreas protegidas, ignorando o cenário político e social mais amplo, é pouco eficaz”⁴⁵. Hoje, muitos estudos apontam a necessidade de se repensar e reorganizar a gestão dos recursos naturais, considerando essa gestão a partir de uma perspectiva integradora e participativa⁴⁶.

No Brasil, a inclusão de diversos atores sociais na gestão das Unidades de Conservação, que historicamente foram regidas de forma centralizada, vem ocorrendo de forma gradual, sobretudo após a difusão da noção de desenvolvimento sustentável e das reivindicações dos movimentos sociais, tais como dos seringueiros⁴⁷. Como produto desta situação, tivemos a criação de mecanismos de gestão mais democráticos, como as categorias de Unidades de Conservação de uso sustentável, e sobretudo a criação dos conselhos gestores, instituídos como canais de diálogo entre sociedade e Estado.

Contudo, a viabilização desses mecanismos em si não garante a efetividade da participação, uma vez que essa só se dá quando há complementaridade entre o subsistema técnico e social, isto é, quando há equilíbrio entre os componentes físicos (instalações), procedimentais (diretrizes e objetivos, organização e distribuição dos trabalhos) e componentes que compreendem todas as manifestações dos indivíduos e dos grupos (relações sociais, grupos informais, cultura, atitudes) que orientam e influenciam a atuação e desempenho destes mecanismos⁴⁸. A participação efetiva não se resume a condição de ter acesso ou encontrar-se presente em uma dada situação onde decisões são tomadas. O processo é participativo quando todos os atores envolvidos num dado assunto são mobilizados e reunidos com o objetivo de manifestar e negociar seus interesses, contribuindo com seu saber dentro de uma construção coletiva⁴⁹.

⁴⁵ Bensusan (2006).

⁴⁶ Vieira, Berkes e Seixas (2005).

⁴⁷ Souza *et al.* (2009)

⁴⁸ Alegria e Silva (2008)

⁴⁹ Loureiro *et al.* (2008)

Dessa forma, o verdadeiro desafio para gestão de Unidades de Conservação reside em não somente criar, mas, sobretudo, em efetivar mecanismos que assegurem a justa participação daqueles que de algum modo são afetados ou capazes de afetar o manejo dos recursos ambientais das Unidades de Conservação.

É neste contexto que surge a noção de gestão participativa (ou cogestão), como a ação de compartilhar o poder e as responsabilidades nos processos decisórios sobre a regulação do acesso e dos usos dos recursos ambientais comuns⁵⁰. A gestão participativa, nesse sentido, é também uma maneira de gerir os conflitos, uma vez que, ao compartilhar poder, inclui os diversos grupos de interesse no processo de desenvolvimento de possíveis soluções (Figura 5).

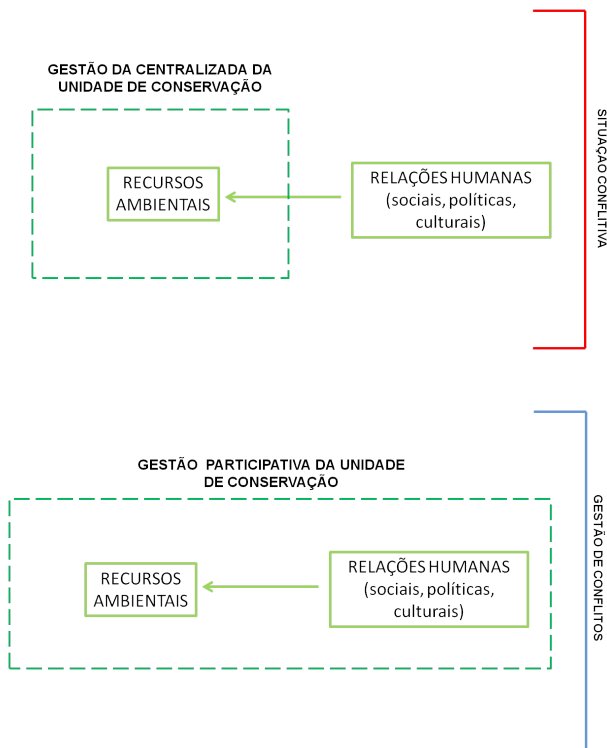


Figura 5. Gestão participativa e gestão de conflitos em Unidades de Conservação. ©

⁵⁰ Vieira, Berkes e Seixas (2005). Ainda segundo os autores, *recursos comuns* são “uma classe de recursos para a qual a exclusão de usuários potenciais é difícil e/ou cara e o uso por um determinado usuário reduz a disponibilidade dos recursos para outros usuários.

A gestão participativa se fundamenta em alguns princípios⁵¹:

- Compartilhamento de poder;
- Integração entre objetivos de conservação com objetivos sociais, econômicos, culturais, etc.
- Legitimidade das decisões coletivas;
- Aceitação do pluralismo (diversidade de valores, interesses, costumes, etc).
- Equidade e justiça;
- Transparência
- Igualdade de acesso à informação;
- Comunicação efetiva;
- Processo de revisão constante;
- Adaptabilidade;

No cerne do processo de gestão participativa, estão os *Acordos de Manejo*, como produto de um processo de negociação cooperativa. São estes Acordos que irão fundamentar e concretizar as ações de parceria dos diversos grupos de interesse.

Os **Acordos de Manejo (AM)** são conjuntos de regras e sanções, derivados de um processo de gestão participativa, que tem por objetivo conciliar de forma justa os interesses sociais, econômicos e políticos de um ou mais atores sociais ao uso sustentável dos recursos ambientais, com a finalidade de garantir a manutenção dos sistemas ecológicos e a produtividade no longo prazo.

Para que os acordos sejam viabilizados e mantidos de forma efetiva, trazendo resultados positivos para a gestão das Unidades de Conservação, é preciso que condições de viabilidade e sustentabilidade^{52,53}, sejam atendidas em suas diversas dimensões:

- **Legal**: Existência de leis e regulamentos que permitam a realização do Acordo e de um sistema judicial viável que assegure sua implementação.
- **Política**: Existência de vontade política para dividir os benefícios e responsabilidades do manejo.
- **Econômica**: Existência de recursos para o desenvolvimento do Acordo de Manejo, isto é, para implantá-lo e mantê-lo.
- **Ecológica**: Práticas de manejo condizentes com a conservação, que consideram o ambiente como um todo interligado.
- **Social**: Práticas de gestão democráticas, que incluam todos os atores que possuem envolvimento ou influencia a Unidade de Conservação.

⁵¹ Borrini-Feyerabend (1997), Borrini-Feyerabend *et al.* (2001), Loureiro *et al.* (2008), Vieira, Berkes e Seixas (2005).

⁵² Adaptado de Borrini-Feyerabend (1997) e Castro e McGrath (2001)

⁵³ Castro e MacGrath, utilizam algumas dessas condições para tratar especificamente dos acordos de pesca.

Apesar de existirem instrumentos de gestão que têm por objetivo definir as normas de uso da área e manejo dos recursos naturais para Unidades de Conservação, como por exemplo, os Planos de Manejo, Planos de Gestão ou Planos de Utilização⁵⁴, estes não necessariamente são construídos através de mecanismos e procedimentos de gestão e resolução efetiva de conflitos. Há situações específicas de conflito que só poderão ser resolvidas efetivamente através de processos que busquem soluções negociadas através do diálogo e cooperação entre as partes envolvidas e a construção de consensos, como é o caso dos Acordos de Manejo.

Como os Acordos de Manejo podem ser desenvolvidos e reconhecidos em Unidades de Conservação (UC) com diferentes níveis de proteção?

Unidades de Conservação de Uso Sustentável: o desenvolvimento de acordos de manejo pode ocorrer tanto em etapas que antecedem a formação e desenvolvimento do Conselho Gestor e Plano de Manejo (PM), como durante e após sua formação. Os acordos estabelecidos podem ser reconhecidos e incorporados ao PM, bem como considerados na formulação do Contrato de Concessão de Direito Real de Uso (CCDRU) e Termo de Compromisso (TC), importantes instrumentos estabelecidos pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação (BRASIL, 2000), que regulamentam a posse e o uso das áreas ocupadas pelas populações tradicionais nas Reservas Extrativistas e Reservas de Desenvolvimento Sustentável.

Unidades de Conservação de Proteção Integral: nestes tipos de UC, o desenvolvimento de acordos de manejo pode ser usado como processo emergencial para regulamentar o acesso e uso de recursos ambientais pelas populações residentes no interior dessas unidades. O Termo de Compromisso, instrumento de gestão e mediação de conflitos indicado pelo SNUC e recém-regulamentado através da Instrução Normativa Nº 26 de 04 de julho de 2012 (BRASIL, 2012) pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade⁵⁵, deve observar e considerar os acordos de manejo preexistentes, para os casos de populações tradicionais residentes em unidades de conservação onde a sua presença não seja admitida ou esteja em desacordo com os instrumentos de gestão. Além disso, os acordos podem se constituir como importantes ferramentas utilizadas para envolver as populações residentes no entorno, através de práticas de turismo sustentável ou outras práticas que não comprometam os objetivos da UC.

⁵⁴ Componente do Plano de Manejo Participativo das Reservas Extrativistas e Reservas de Desenvolvimento Sustentável. “Consiste nas regras internas construídas, definidas e compactuadas pela população da Unidade quanto às suas atividades tradicionalmente praticadas, o manejo dos recursos naturais, o uso e ocupação da área e a conservação ambiental, considerando-se a legislação vigente” (BRASIL, 2007).

⁵⁵ Órgão governamental que tem por competência executar ações da política nacional de unidades de conservação da natureza relativas à proteção das unidades de conservação instituídas pela União, bem como ao uso sustentável dos recursos naturais renováveis, ao apoio ao extrativismo e às populações tradicionais nas unidades de conservação de uso sustentável instituídas pela União.

A gestão participativa nesta publicação também é caracterizada como um processo de gestão de conflitos, e consequentemente de desenvolvimento de acordos. Os acordos, por sua vez podem ser desenvolvidos através de quatro etapas principais: **Construção**; **Implementação**; **Monitoramento** e **Revisão**.

O desenvolvimento destas etapas não ocorre de maneira linear. Ele adquire uma dimensão evolutiva, uma vez que o processo incorpora os aprendizados experimentados no decorrer de seu desenvolvimento, sejam eles de natureza ambiental, social ou processual, adaptando-se e reelaborando-se continuamente.

A Figura 6 ilustra todas as etapas e subetapas de desenvolvimento do Acordo de Manejo.

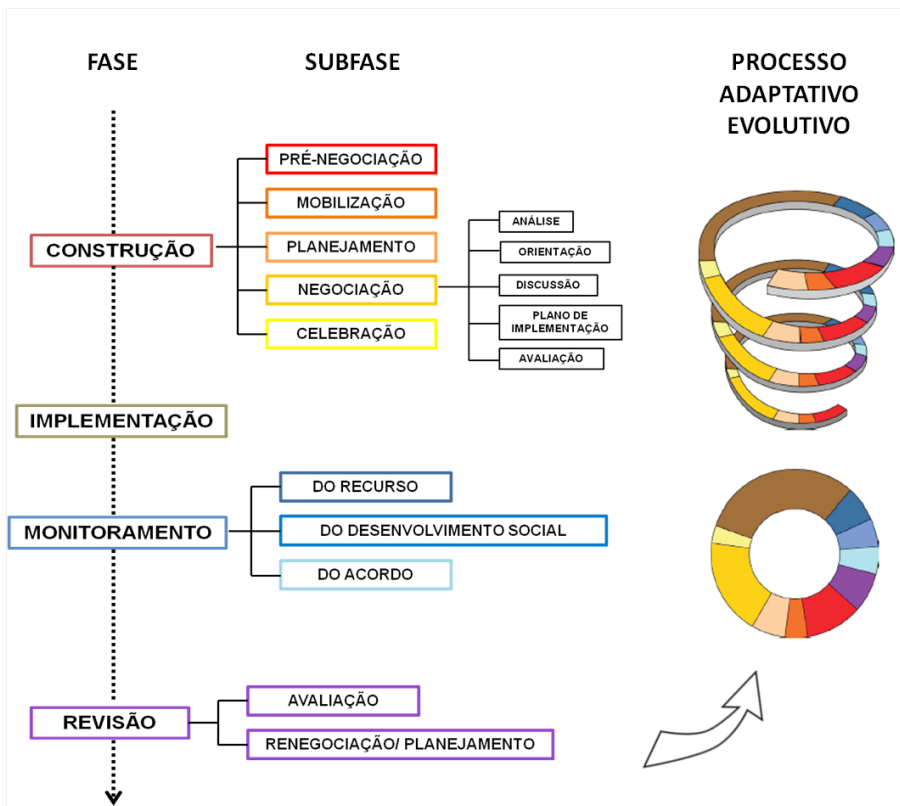


Figura 6. Etapas e subetapas do desenvolvimento do Acordo de Manejo. Nesta figura cada cor corresponde a uma etapa ou subetapa do Acordo, sendo que o tamanho de cada setor é uma estimativa do tempo médio de sua realização.

Cada uma destas etapas e subetapas podem ser trabalhadas através de técnicas, ferramentas e abordagens de *pesquisa participativa*. Esse tipo de pesquisa, difundido principalmente a partir dos anos 90, procura valorizar o conhecimento local, o envolvimento e empoderamento comunitário⁵⁶.

Para que estas técnicas e ferramentas possam se desenvolver de forma eficiente e efetiva, é preciso que sejam consideradas algumas condições:

INTERVENÇÃO EXTERNA: em alguns casos, a estrutura institucional é incapaz de conduzir o acordo com imparcialidade, sendo necessária a colaboração de um mediador/facilitador externo (Bercovitch, 1983). Este facilitador deve possibilitar que todos tenham a mesma possibilidade de se expressar, que não haja domínio de um grupo de interesse sobre outro durante a aplicação das ferramentas. Deve também conduzir o processo de modo que os próprios participantes se apropriem das técnicas e abordagens.

CLIMA DE CONFIANÇA: a construção de relações de confiança entre os facilitadores e atores sociais e entre os próprios atores é fundamental para que o processo se desenvolva efetivamente, principalmente por se tratar de uma situação de conflito. Para isso é preciso que haja transparência e coerência entre os discursos e a prática (Drumond, 2009).

RESPEITO PELA DIFERENÇA: a noção de tempo, os costumes, a forma de falar e de se fazer entender dos diversos atores que irão desenvolver o acordo é distinto. Essa diversidade deve ser considerada e respeitada por todos (Faro e Vilela, 2010).

TRIANGULAÇÃO: é importante que a informação seja analisada através de três ou mais perspectivas, seja a partir de variadas fontes de informação, ou através da aplicação de diferentes ferramentas. A triangulação de dados permite que seja formada uma imagem mais completa sobre a situação.

Nesta publicação, para cada etapa do processo de desenvolvimento do Acordo de Manejo serão sugeridas ferramentas e práticas. Estas devem ser selecionadas e aplicadas, ou adaptadas levando-se em conta as distintas realidades e contextos.

⁵⁶ Seixas (2005).



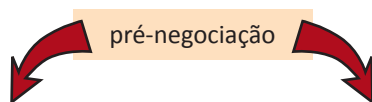
Construção

Pré-Negociação



A pré-negociação é uma fase extremamente importante, uma vez que é durante esta fase que os grupos de interesses irão pela primeira vez conduzir uma observação metódica e objetiva sobre a existência de um determinado conflito e sobre a necessidade de um acordo para gerenciá-lo. É uma fase de diagnóstico, na qual se fará a identificação do(s) problema(s) e dos indivíduos/grupos de interesse. As ferramentas utilizadas nesta fase não buscam esgotar nenhum desses assuntos, mas sim proporcionar um panorama geral sobre a situação que se quer resolver, dando subsídios para o desenvolvimento das demais fases e permitindo assim a construção de acordos mais eficazes.

A identificação é o principal elemento da pré-negociação, dividida em dois componentes:



Identificação do conflito

Tem por objetivos reconhecer o conflito sob diferentes pontos de vista e identificar suas principais causas - tanto as de origem, como as derivadas desta – além de suas dimensões e intensidades.

Identificação dos indivíduos/ grupos de interesses

O principal objetivo desta etapa é dar nomes a todos aqueles que afetam ou são afetados pela situação que se quer resolver, constituindo-se assim, uma condição prévia de inclusão (Renard, 2004). Por consequência, também são mapeados os interesses e as necessidades de cada um dos grupos. Nesta etapa é importante também conhecer como esses atores estão organizados.

Os processos de identificação do conflito e dos indivíduos/grupos de interesse são intimamente relacionados, o que pode ser constatado quando da dificuldade em eleger um destes componentes para dar início ao processo. A opção mais adequada dependerá principalmente das circunstâncias locais e atuais. Em se tratando de um conflito manifesto, que demanda certa urgência em sua resolução,

é recomendável utilizar um enfoque mais direto, através de uma *abordagem orientada pelo conflito*, ou seja, principiar pelo seu reconhecimento, que por sua vez irá orientar o reconhecimento das partes interessadas. Já os casos em que os conflitos são latentes, ou que se tenha pouca informação sobre a realidade e relações locais (como por exemplo, uma Unidade de Conservação recém-criada ou a chegada de um novo gestor), é interessante utilizar uma *abordagem orientada pelo recurso*, pois isso permitiria se alcançar uma visão geral sobre diversos conflitos e disputas sobre os recursos naturais existentes na área e a alternativa de priorizar os mais importantes ou graves.

Por se tratar de uma situação de conflito, as atividades realizadas para a execução do componente *identificação* podem ser vistas com desconfiança pelas partes interessadas. Dessa forma, como veremos mais adiante, esta etapa se dará simultaneamente à etapa de mobilização, na qual as intenções iniciais referentes à construção de um acordo serão apresentadas e será proposto um canal para discussões.

É natural que a iniciativa para a construção de um acordo parta de um grupo específico que, por sinal, pode ser qualquer uma das partes interessadas. No entanto, a inclusão e participação dos demais indivíduos/grupos de interesse é condição primordial para o sucesso do mesmo. Normalmente, os procedimentos de identificação realizados nesta etapa começam com baixa participação, mas espera-se que mais grupos venham a ser envolvidos ao longo do processo.

FERRAMENTAS:

01. Cadeia de informantes;
02. Análise de dados secundários;
03. Diálogo semiestruturado;
04. Diálogo grupo-focal;
06. Observação Participante;
07. Diagrama de Venn;
08. Identificação das partes interessadas;
09. Linha do tempo;
10. Mapeamento participativo;
11. Caminhadas transversais;
12. Matriz de análise de conflitos;
13. Árvore dos Sonhos;
14. Árvore causa e efeito;
27. Análise de fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças;



Mobilização



A mobilização se inicia junto à etapa anterior (pré-negociação) - na medida em que novos atores ao serem identificados são incorporados ao processo - e percorre todas as demais etapas de desenvolvimento do Acordo.

Esta etapa, como o próprio nome sugere, é aquela na qual um movimento é gerado. Mobilizar é “convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados”⁵⁷, ou ainda, “é a reunião de sujeitos que definem objetivos e compartilham sentimentos, conhecimentos e responsabilidades para a transformação de uma dada realidade, movidos por um acordo em relação à determinada causa de interesse público”⁵⁸.

Esta é uma etapa politicamente sensível, pois se tratando de uma situação de conflito, qualquer iniciativa prematura, pode agravá-lo ao invés de contribuir para sua resolução. Essas situações demandam investimentos maiores, principalmente aqueles relacionados ao tempo demandado, cuidados de abordagem e expectativas geradas⁵⁹. Dessa forma, é muito importante que fique claro para cada pessoa convidada o que se quer resolver, as ações necessárias para possibilitar que isso ocorra e o porquê sua participação é essencial. Além do mais, o convite só será aceito se o ambiente promovido trouxer segurança, reconhecimento às diferentes formas de pensar, respeito aos limites de cada um e estejam abertos para novas visões⁶⁰.

O contato inicial com os diferentes indivíduos/grupos de interesse é o mais crítico. Algumas barreiras e estereótipos devem ser superados para que se consiga o diálogo. As diferenças não precisam ser ignoradas, mas é necessário dominá-las e torná-las uma força propulsora para o desenvolvimento do acordo e possível resolução do conflito.

O processo de mobilização se dá fundamentalmente pela comunicação. Através da comunicação será possível coordenar ações que irão gerar transformações. Dessa forma, os atos comunicativos devem ser capazes de informar, sensibilizar e articular todos os grupos envolvidos com o conflito.

⁵⁷ Toro e Werneck (1996).

⁵⁸ Henriques (2004) citado por Viva Vida (2007).

⁵⁹ Drumond (2009).

⁶⁰ (Toro e Werneck, 1996)

Alguns princípios para a comunicação eficaz em situações de conflito (Krauss e Morsella, 1991):

- Reduzir os “mal-entendidos” na comunicação através da redundância da informação, isto é, usar mais de um método para transmitir a mesma informação.
- Ao comunicar, tomar a perspectiva do ouvinte e não usar palavras ou frases com dupla interpretação.
- Ser, e estimular que o outro seja, um ouvinte ativo, participante de um intercâmbio comunicativo, levantando questões, esclarecendo declarações ambíguas e assegurando para que todos tenham o mesmo entendimento sobre o que foi dito.

Para dar início ao processo de mobilização é preciso ter claro *o que e para que* se pretende mobilizar pessoas e recursos. A identificação dos atores sociais envolvidos com um dado conflito e a convicção da necessidade do acordo é o princípio dessa ação e a criação de meios de comunicação é o segundo passo. É necessário analisar os instrumentos disponíveis para melhor difusão da informação, de acordo com a realidade de cada indivíduo/grupo de interesse. Nessa análise é preciso considerar:

- Linguagem
- Veículo de informação
- Potencial de abrangência
- Custo de reprodução

Estes elementos devem ser usados de formas distintas em diferentes contextos. Em uma comunidade com um grande número de pessoas com baixo nível de escolaridade e com recursos financeiro limitados, talvez a melhor opção não seja o uso da linguagem escrita, e sim conversas pessoais, visitas as residências, o uso de rádios comunitárias, ou até mesmo a realização de um evento⁶¹. Já em uma empresa privada, talvez o melhor modo de comunicação seja através de uma reunião explicativa, com apresentações de slides, ou a distribuição de folhetos. Numa instituição governamental, o melhor caminho pode ser através do encaminhamento de um ofício formal, ou uma reunião entre gestores e funcionários. É imprescindível que, independentemente da linguagem e veículo de informação utilizado para alcançar atores distintos, estes recebam a mesma informação.

⁶¹ Conforme indicado por Geoghegan et al (2004, 34p).

Para que uma mobilização se estruture de forma satisfatória é preciso levar em consideração alguns elementos básicos (Adaptado de Toro e Werneck, 1996):

- Esclarecer os propósitos da mobilização.
- Definir os papéis de cada indivíduo/grupo: pessoas que irão viabilizar recursos; pessoas responsáveis em estruturar as informações; pessoas responsáveis em comunicar a mensagem, adaptando-as aos públicos específicos.
- Estabelecer o espaço de atuação.
- Gerar o sentimento de coletivização, isto é, sentimento de que todos são participantes de um grupo que possui o mesmo propósito, neste caso, a construção de um acordo.
- Gerar meios de acompanhar a contribuição que os demais grupos dão ao movimento.

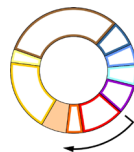
É interessante que a primeira mobilização tenha como objetivo promover um encontro entre representantes e lideranças das diferentes partes interessadas. Dessa forma estes poderão realizar um intercâmbio de informações, esclarecer possíveis dúvidas em relação à proposta de construção de um acordo e coordenar as demais ações de mobilização em seu grupo de origem, adaptando-as para o contexto do mesmo.

FERRAMENTAS:

21. *Matriz de problemas de comunicação;*
22. *Boa comunicação;*
23. *Mensagem você – mensagem eu;*



Planejamento



Esta é uma etapa de organização, na qual ações futuras serão projetadas coletivamente. O planejamento realizado neste momento refere-se especificamente às ações relacionadas à etapa de negociação. É a preparação para o próximo nível dentro do processo de construção do Acordo. Certamente outros planejamentos ocorrerão dentro deste processo, como forma de definir ações para a implementação dos itens acordados. Logo, assim como na mobilização, o planejamento estará presente nas diversas etapas do desenvolvimento do Acordo, uma vez que as ações projetadas devem ser constantemente avaliadas de modo a que se possa adaptar o curso das ações às novas questões surgidas ao longo do processo.

O planejamento deve ser realizado através de um encontro entre as partes interessadas, quando estas deverão ter voz ativa para decidir qual é o melhor modo de encaminhar o desenvolvimento do Acordo. Neste momento algumas perguntas básicas deverão ser respondidas por todos os envolvidos:

O que queremos?

Decisão sobre o que esta sendo feito;
Declaração das vontades e desejos dos diversos grupos;

Porque queremos?

Definição dos motivos que os levam a tomarem esta decisão;

Como queremos?

Descrição das atividades, metodologia que pretendem utilizar;

Quando queremos?

Elaboração de cronograma;

ACORDO DE MANEJO

Quem quer?

Definição dos participantes e de uma equipe responsável;

Onde queremos?

Definição do local onde ocorrerão os eventos;

Do que precisamos?

Definição dos recursos necessários (financeiros, humanos, infraestrutura, etc.).

O que queremos?

Este é o momento de “acertar os ponteiros”, de definir o que o grupo quer fazer realmente, seja o desenvolvimento de um acordo, seja a elaboração de uma proposta alternativa, ou até mesmo a manutenção da situação de conflito. Todos devem ser claros em relação aos seus desejos e vontades. No entanto, é preciso ter cuidado para não antecipar a negociação de interesses, pois este encontro pretende especificamente definir questões de procedimento.

É necessário que as partes atinjam um consenso quanto ao que deve ser feito. Todos precisam ter uma mesma imagem sobre a decisão, para que o processo não fique prejudicado posteriormente, devido à formação de diferentes expectativas.

Porque queremos?

Esta questão possui dois sentidos: de causa e finalidade. O primeiro sentido aponta para o passado e dará um panorama geral sobre as motivações. Já o segundo, se dirige para o futuro, revelando os desejos de cada parte interessada. Esta etapa é importante para verificar se algum grupo não está tomando iniciativa por medo ou insegurança e para equilibrar as expectativas.

Como queremos?

Quando todos tiverem acordado o que querem e porque querem é hora de traçar um plano de ação. A definição das atividades deve ser feita levando-se em consideração a realidade de todos os indivíduos/grupos de interesse envolvidos. Por exemplo, atividades que levam mais de um dia para sua execução pode limitar a participação de muitas pessoas.

Os procedimentos que garantirão uma boa comunicação entre as partes também serão determinados nesta etapa. A preocupação com a linguagem deve estar sempre presente, de forma a não excluir ninguém. Terá que ser decidido também quem irá conduzir as atividades. Algumas possibilidades são apresentadas no quadro⁶² a seguir:

⁶² Baseado em Geoghegan *et al.* (2004)

ABORDAGENS PARA TRABALHAR CONFLITOS RELACIONADOS AO USO DOS RECURSOS NATURAIS (GEOGHEGAN *et al.*, 2004):

Autonegociação: Processo formal ou informal em que as partes envolvidas em um dado conflito voluntariamente realizam uma discussão com o fim de chegar a um acordo.

Facilitação: ocorre quando as partes envolvidas em um dado conflito, com a ajuda de um ou mais facilitadores, interagem, procurando soluções próprias.

Mediação: ocorre quando as partes envolvidas em um dado conflito voluntariamente permitem que um mediador neutro dirija o processo de obtenção de um acordo, geralmente sem o contato direto entre as partes.

Arbitragem: ocorre quando as partes envolvidas em um dado conflito delegam a um partido independente a autoridade para impor uma solução. Esta solução é formulada com base na opinião das partes e teste de opções.

Quando o responsável pela condução das atividades faz parte do conflito, o processo pode se tornar tendencioso e perder a credibilidade dos demais participantes. Alguns autores⁶³ descrevem casos em que o papel de facilitador foi compartilhado entre as várias partes envolvidas. Embora esta opção tenha suas vantagens, corre-se o risco de dificultar o processo entre os próprios facilitadores, devido o histórico de oposição. Dessa forma, recomenda-se a utilização de um facilitador externo independente. Este terá como competência assegurar que todos tenham voz dentro das discussões e que nenhum grupo imponha suas ideias aos demais. Além disso, este pode “ajudar a traduzir as posições que os interessados poderiam apresentar”⁶⁴.

As atividades devem ser selecionadas de acordo com as necessidades e objetivos do grupo. Uma pergunta que pode ajudar a orientar a escolha das atividades é: O que precisamos saber para começar a negociar?

Como todo o processo de desenvolvimento do acordo é dinâmico, atividades podem ser incluídas ou excluídas ao longo do tempo, desde que tenha o consentimento de todas as partes interessadas.

⁶³ Geoghegan et al (2004)

⁶⁴ Borrini-Feyerabend (1997)

Quando queremos?

A construção de um plano de ação requer a elaboração de um cronograma detalhado. Este deve ser o mais inclusivo possível, evitando a sobreposição de atividades com afazeres externos dos grupos de interesses. Por exemplo, em épocas de colheita, a participação do grupo de agricultores de uma dada comunidade pode ficar prejudicada, assim como a participação de uma empresa de turismo em época de alta temporada. Há que se levar em consideração também o ritmo de cada um deles, o tempo que levam para absorver e processar as informações.

Onde queremos?

A definição de um local adequado para o desenvolvimento das atividades também faz parte do planejamento. Tendo em vista que geralmente há uma relação de tensão entre as partes, é importante que se utilize ou crie um espaço neutro de discussão e de tomada de decisões, tomando-se o devido cuidado para não escolher ambientes que privilegiem ou excluam alguns grupos⁶⁵. Dentro de Unidades de Conservação, o Conselho Gestor pode ser considerado um bom fórum de discussão a ser utilizado. Estes fora públicos serão espaços de comunicação e devem propiciar condições à participação e plena liberdade de expressão. Além disso, deve ser acessível a todos, tanto fisicamente como financeiramente.

Quem quer?

Com essa questão, busca-se definir quem são as pessoas que possuem interesse em participar das atividades. É preciso estabelecer uma equipe básica de trabalho, que é aquela responsável pelo acompanhamento de todas as etapas do processo, pela divulgação de resultados e pela manutenção do compromisso institucional⁶⁶. Ainda segundo a autora, estas equipes devem procurar ao máximo manter um equilíbrio em relação à questão de gênero, modalidades do conhecimento (tradicional, científico, etc.), interdisciplinaridade.

Além disso, é preciso definir como se dará a participação dos demais componentes, se através de meios de representação ou não. O quadro disposto a seguir mostra alguns tipos de representação⁶⁷.

⁶⁵ Van den Hove (2006).

⁶⁶ Drumond (2009).

⁶⁷ Borrini-Feyerabend (1997).

Formas de representação (Borrini- Feyerabend, 1997):

Autorepresentação:

quando as pessoas se representam, expressando pessoalmente suas opiniões, participando das discussões, etc;

Representação direta:

quando as pessoas delegam a outros a função de representá-las, mas mantêm relação direta com seus representantes;

Representação indireta:

quando as pessoas delegam a outros a função de representá-las, mas raramente ou nunca mantém contato direto com seus representantes;

É interessante que se pense esta última questão para cada atividade, uma vez que as condições em cada uma delas podem ser muito variáveis. Muitas vezes, um grande número de pessoas pode prejudicar a dinâmica própria de uma dada ferramenta. Em contrapartida, outras ferramentas têm seu uso projetado para os intervalos entre os encontros (como as entrevistas, por exemplo), dentro do contexto do próprio indivíduo/grupo de interesse, seja na comunidade, empresa, sede ou departamento governamental, etc, permitindo assim um número maior de participantes.

Caso um grupo opte em delegar a outro a função de representá-lo (direta ou indiretamente), é fundamental que esta ação seja realizada para todas as partes interessadas, evitando assim disparidades entre os grupos, situação esta que poderia inibir alguns de se manifestar. Além disso, é de extrema importância que todos os representantes sejam escolhidos e legitimados, levando-se em consideração que os grupos não são estruturas homogêneas e estáticas, ou seja, as opiniões e interesses podem variar dentro de um mesmo grupo e ao longo do tempo, havendo então a necessidade de analisar, com certa frequência, se todos estão sendo representados adequadamente.

Do que precisamos?

É o momento de listar todos os recursos que serão necessários para o desenvolvimento de cada atividade proposta. Deverão ser considerados recursos de diversas classes: humanos (facilitadores, especialistas, encarregados pela limpeza, etc), materiais (canetas, papéis, fichas, lousa, alimentação, etc), financeiros, dentre outros. Cada indivíduo/grupo de interesse deve avaliar sua condição de

oferecer algum dos recursos listados. Para uma empresa talvez seja relativamente fácil contribuir com materiais de escritório, para uma comunidade de agricultores com parte da alimentação, por exemplo. Para recursos que não estão disponíveis através de nenhuma das partes interessadas, é necessário organizar meios para adquiri-los, seja através de uma campanha, elaboração de um projeto, etc.

Ao fim desta etapa todos os participantes devem concordar e ter plena compreensão de todas as decisões tomadas. Estas, por sua vez, devem ser registradas, entregue a cada uma das partes interessadas e expostas em lugares acessíveis a todos os envolvidos.

FERRAMENTAS:

- 05. *Tempestade de ideias;*
- 24. *Calendário de atividades;*
- 26. *Matriz do plano de ação;*
- 33. *Matriz de necessidade e disponibilidade do recurso;*



Negociação

A negociação é uma das etapas mais importantes, uma vez que “é o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo possa ser obtido”⁶⁸, ou seja, é o processo de construção compartilhada de soluções⁶⁹. Ao contrário do que geralmente se pressupõe, a negociação não precisa ser um evento único, onde tudo é posto em jogo e não há espaço para hesitações. Deve ser um processo fluido e flexível, no qual ações são constantemente adaptadas, na busca de um conhecimento mais profundo acerca do problema, dos interesses e das reais necessidades de cada uma das partes.



Através do projeto de negociação da *Harvard Law School*⁷⁰, foi desenvolvido um método com os principais fundamentos para alcançar acordos mutuamente aceitáveis, por meio de uma relação “ganhador - ganhador”. Esta metodologia foi adotada e adaptada para esta publicação, por se tratar de um enfoque que opta pela colaboração ao invés da competitividade presente nas tradicionais relações de barganha, cuja abordagem se dá essencialmente pela relação “ganhador-perdedor”⁷¹.

⁶⁸ Steele *et alli* (1989:3) apud Martinelli e Almeida (2008).

⁶⁹ FUNDACIÓN CAMBIO DEMOCRATICO (2006).

⁷⁰ Grande parte da metodologia apresentada na seção *negociação* desta publicação está baseada no modelo desenvolvido pelo Projeto de Negociação da “Harvard Law School” apresentado por Fisher *et al* (1994).

⁷¹ Conforme apontado por Lewicki *et al* (2001) e Martinelli e Almeida (2008)

Para ser um processo colaborativo, a negociação deve:

Produzir um acordo duradouro, que atenda os interesses legítimos de cada uma das partes, de modo imparcial;

Ser eficiente;

Aprimorar o relacionamento entre as partes, ou ao menos não prejudicá-lo.

Segundo esta metodologia, os esforços coletivos não devem se concentrar somente na resolução do problema, mas também no cuidado com o relacionamento entre as partes, através de procedimentos que levam ao consenso gradual. Para isso, dois princípios devem ser considerados ao longo de todo processo:

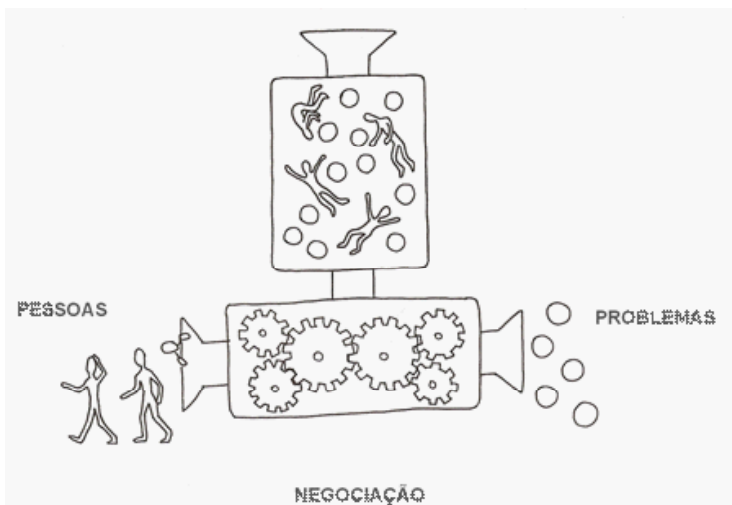
SEPARAR AS PESSOAS DOS PROBLEMAS: consiste em concentrar-se efetivamente nos objetivos da negociação, não envolvendo questões pessoais e emocionais, pois isso dificulta a avaliação do verdadeiro mérito da questão.

CONCENTRAR-SE NOS INTERESSES: não focar nas posições, ou seja, examinar os interesses de todas as partes, destacando aqueles que são comuns daqueles que são conflitantes.

**RESOLUÇÃO
DO PROBLEMA**
e
**CUIDADO COM
A RELAÇÃO**

1º Princípio: SEPARAR AS PESSOAS DOS PROBLEMAS

Quando a relação entre as partes é confundida com o problema que se quer resolver, corre-se o risco de que o alvo errado seja atacado. Estes dois aspectos, quando tratados como uma questão indivisível, frequentemente geram uma relação inversamente proporcional, ou seja, uma situação de contraposição, como: para manter um bom relacionamento é preciso abrir mão dos interesses, ou para manter os interesses é preciso abrir mão do relacionamento. Na negociação colaborativa, o alvo a ser atacado são os problemas e não as pessoas, por isso cada coisa deve ser tratada separadamente.



Para separar as pessoas do problema algumas questões pessoais relacionadas à percepção, emoção e comunicação devem ser trabalhadas. Compreender a percepção que as outras partes possuem sobre o mesmo problema, suspendendo julgamentos, pode ampliar o horizonte de possibilidades de solução e reduzir a área de conflito. Assim como controlar as emoções e as reações provocadas por elas, pode ser uma oportunidade de melhorar um ambiente potencialmente hostil. A comunicação influencia diretamente a percepção e as emoções, tornando-se a base que sustenta todas as ações dentro da negociação, por isso merece atenção especial.

FERRAMENTAS:

22. Boa comunicação;
23. Mensagem você – mensagem eu;



Comunicação

A comunicação é um dos elementos mais importantes no processo de negociação. É através dela que as partes negociantes serão capazes de manifestar seus interesses, valores, conhecimentos, percepções, sentimentos, emoções etc. Nenhum movimento coletivo é feito sem comunicação, seja ela verbal ou não. Porém, alguns problemas de comunicação podem obstruir o processo ou até mesmo exacerbar os conflitos, como por exemplo:

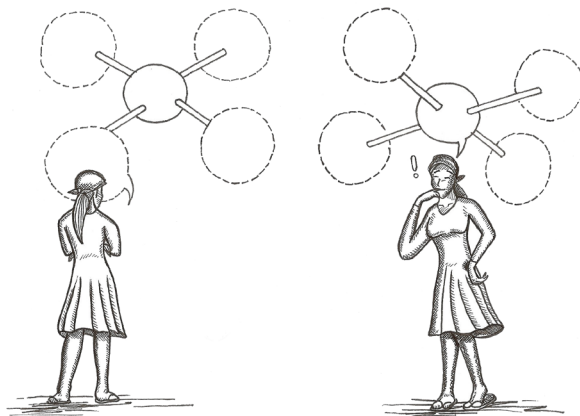
- Bloqueios decorrentes de um longo histórico de desconfiança entre as partes;
- Discursos que buscam aprovação de terceiros ao invés de se concentrar na resolução do conflito;
- Falta de clareza e objetividade nas falas;
- Escuta desatenta como consequência de tentativa de se formular mentalmente uma resposta enquanto a outra parte ainda está se manifestando;
- Mal-entendidos (tratados na etapa de mobilização);

Algumas ações para reduzir estes problemas são indicadas a seguir:

- Escutar ativamente, isto é, ouvir o que o outro diz e demonstrar compreendê-lo;
- Explorar a fala do outro para obter mais detalhes e esclarecer as dúvidas;
- Falar para as pessoas que fazem parte da “mesa” de negociações;
- Pensar o que se quer comunicar antes de fazê-lo, tentando ser o mais transparente e direto possível;
- Substituir as afirmações sobre o outro por afirmações sobre você, ou seja, é mais produtivo e convincente falar sobre como você se sente ou como foi impactado ao invés de culpar o outro.

2º Princípio: CONCENTRAR-SE NOS INTERESSES

São os interesses que dão origem ao conflito e somente através deles o conflito pode ser resolvido. A negociação não deve se concentrar nas posições, pois estas estão por detrás dos interesses, quer dizer, para um único interesse existem inúmeras possibilidades de posicionamentos. Observar o conflito a partir das posições limita seu poder de resolução e enrijece o processo. Observar o conflito a partir dos interesses abre um leque de possibilidades, dentre as quais, pelo menos uma pode ser a alternativa que atenda o interesse de todas as partes.



Em conflitos relacionados à gestão de recursos naturais dentro de Áreas Protegidas, normalmente cada uma das partes possui múltiplos interesses. Só pelo fato do conflito ter se estabelecido, temos a tendência a presumir que todos os interesses são excludentes. Essa pré-concepção pode estar equivocada, pois um estudo mais detalhado acerca dos interesses de cada parte envolvida pode mostrar que muitas vezes é possível encontrar também alguns interesses conciliáveis.

A subtrabilidade, um dos atributos⁷² próprios dos recursos de uso comum, que diz respeito à capacidade de indisponibilizar novos usos a um recurso quando este já foi explorado por um usuário, pode ser usada para classificar os tipos de interesses, com o fim de facilitar sua análise. De modo análogo a subtrabilidade, classificaremos os interesses conforme sua capacidade de impossibilitar a manifestação de outros interesses. Isto é, quando a manifestação de um interesse por parte de um grupo exclui a manifestação do interesse por parte de outro grupo, dizemos que o interesse é divergente e, nos casos contrários, dizemos que é convergente.

Uma das tarefas da negociação consiste justamente em distinguir os diferentes tipos de interesse, de forma a dar o tratamento adequado a cada um deles, conforme trataremos ao longo desta publicação.

FERRAMENTA:

30. Fragmentação de interesses;



⁷² A excludibilidade é outro atributo próprio dos recursos de uso comum. Este trata da dificuldade em excluir potenciais usuários dos recursos. Como o Acordo de Manejo tem como objetivo atender aos interesses dos diversos grupos sociais envolvidos com uma dada Unidade de Conservação, este atributo, neste trabalho, tende a ser superado para um tratamento que não exclua os interesses, e sim os concilie.

Se quisermos que estes princípios sejam realmente incorporados é preciso comunicá-los e não tratá-los como um assunto que está subentendido dentro da situação. Da mesma forma, a intenção de mútua colaboração deve ser exposta e acordada por todos antes mesmo do início da negociação, e não trabalhada como uma estratégia de um jogo, na qual a ação positiva de um dos “jogadores” está condicionada a ação positiva dos demais. A cooperação mútua deve ser um critério básico para dar início a negociação. Isso não significa que as dificuldades diminuirão, mas, em contrapartida, cria-se um ambiente mais seguro e confortável para resolução do conflito. A construção desse ambiente também será favorecida se algumas regras de convivência e relacionamento forem desenvolvidas, pactuadas e legitimadas pelos participantes logo no início desta etapa, como por exemplo, o não uso de violência física e verbal, respeitar a fala do outro, etc.

Feito estes acordos, inicia-se efetivamente a etapa de negociação. Esta pode ser dividida em quatro fases: **análise, orientação, discussão, plano de implementação e avaliação** da negociação, conforme veremos a seguir:

:: ANÁLISE

Nesta ocasião será dado prosseguimento ao diagnóstico iniciado na fase de pré-negociação. Novas informações serão obtidas e exploradas com intuito de aprofundar o olhar sobre a situação. Em função disto, esta é uma das fases mais demoradas do processo de construção do acordo de manejo.

De forma a complementar os procedimentos de identificação já realizados, a análise das relações existentes entre os componentes identificados se faz necessária, através dos seguintes instrumentos:

Análise da interação entre indivíduos/grupos de interesse - relações de poder e dependência: tem como objetivo a formação de um mapa da rede social, na qual o conflito está localizado. Permite que se observe:

- O grau de proximidade das relações entre os atores;
- Se há poder de decisão por parte de alguns grupos sobre elementos da vida de outros grupos;
- Se há desequilíbrios de poder;

FERRAMENTAS:

- 02. *Análise de dados secundários;*
- 06. *Observação participante;*
- 07. *Diagrama de Venn;*
- 40. *Matriz de análise de tomada de decisão;*



Análise do histórico de evolução do conflito: tem como objetivo examinar como se desenvolveu o conflito ao longo do tempo. Permite observar:

- Quando começou e por quanto tempo tem se desenvolvido;
- Se há algum padrão que vem se repetindo no seu desenvolvimento;
- Contribuição de cada parte envolvida para a situação de conflito, isto é, observar quais são os grupos que afetam e os que são afetados pela dinâmica do conflito;
- Como novos conflitos e grupos de interesse foram agregados ao longo do tempo.

FERRAMENTAS:

- 09. Linha do tempo;*
- 18. Sensibilidade ao conflito;*
- 19. Fases do conflito;*



Análise dos interesses: organizar, a partir da identificação já realizada, os diversos tipos de interesses. Permite que se observe:

- Interesses primários e derivados;
- Interesses convergentes e divergentes;

FERRAMENTAS:

- 16. Perfil do grupo;*
- 17. Estratégias de vida;*
- 20. Modelo em camadas;*



Análise do estado do recurso: tem por objetivo verificar qual é a situação geral do recurso na Unidade da Conservação. Permite que se observe:

- O estado do recurso no ambiente;

A metodologia necessária para esta análise deve ser estabelecida e aplicada por instituições de pesquisa e universidades, com a ativa participação dos atores sociais envolvidos com o processo de Acordo de Manejo. Diversos procedimentos podem ser utilizados, como inventários biológicos e florestais, diagnósticos ambientais, estudos de populações, investigação etnobiológica, desembarque pesqueiro, dentre outros, selecionados de acordo com os recursos ambientais de interesse. A relação com estas instituições pode ser estabelecida através de acordos de parceria.

Como estudos deste porte geralmente são demorados, devem ser realizados simultaneamente com outras atividades. Dessa forma, as ações não precisam ser adiadas até que se obtenham informações completas⁷³.

- A relação que cada uma das partes tem com o recurso em disputa (uso real e uso potencial);

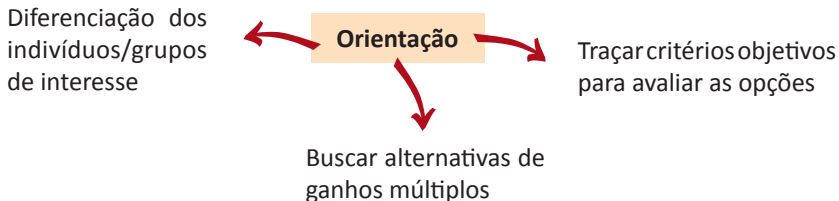
FERRAMENTAS:

- 10. Mapeamento participativo;
- 11. Caminhadas Transversais;
- 16. Perfil do grupo;
- 39. Matriz de avaliação dos recursos;



:: ORIENTAÇÃO⁷⁴

A fase anterior oferece uma visão detalhada sobre o cenário que envolve a situação de conflito. A função da fase de orientação é gerar ideias a partir deste cenário observado e facilitar o processo de consenso. Para isso, é preciso que sejam seguidos alguns passos básicos:



Classificação dos indivíduos/grupos de interesse⁷⁵

A relação entre os as partes interessadas e os recursos geralmente é muito variável. Alguns grupos podem manifestar interesses recentes, outros por sua vez dependem dos recursos há muitas gerações, uns possuem uma relação próxima, outros uma relação mais distante e de alto poder político, alguns, por sua vez, podem ver no processo de desenvolvimento do acordo uma oportunidade para apresentar interesses até então inexistentes, dentre outros casos possíveis.

⁷³ Baseado nos princípios do Manejo Adaptativo (Berkes, 2002).

⁷⁴ Esta fase é chamada de Planejamento por Fisher et al (1994).

⁷⁵ Baseado em Borrini-Feyerabend (1997)

Neste momento alguns critérios para classificar os diferentes grupos de interesse deverão ser desenvolvidos, caso contrário, os interesses dos grupos que concentram maior poder, seja político, econômico ou social, podem acabar prevalecendo em qualquer situação de conflito.

POSSÍVEIS CRITÉRIOS PARA DIFERENCIAR OS INTERESSADOS:

- Existência de direitos sobre a terra ou recursos (legislação, regras informais, etc);
- Relações históricas e culturais com os recursos de interesse;
- Nível de dependência social e econômica em relação ao recurso;
- Compatibilidade dos interesses com as políticas nacionais de conservação;
- Estabelecimento de relações contínuas (não sazonais);
- Conhecimento e habilidades específicas para o manejo dos recursos;
- Prejuízos decorrentes do processo de manejo;
- Grau de esforço e interesse no manejo;
- Igualdade de acesso aos recursos e à distribuição dos benefícios de seu uso;
- Impacto atual ou potencial das atividades dos interessados sobre os recursos;

FERRAMENTA:

31. Matriz dos grupos de interesse;



Esses critérios aqui elaborados serão ponderados nas ações subsequentes, quando da criação de opções de solução e elaboração de critérios de escolha.

Buscar alternativas de ganhos mútuos

Este é o momento de buscar, de maneira criativa, o maior número de alternativas possíveis para a resolução da questão em conflito (cenários de acordo), na qual todas as partes possam se beneficiar, considerando o peso dado para cada parte interessada. Para tanto é necessário que se atente para quatro recomendações:

1) Separar o ato criativo do ato crítico:

O senso crítico limita o poder imaginativo das pessoas. Para criar muitas opções é preciso extrapolar os limites do convencional, suspender os julgamentos e deixar as ideias surgirem livremente. Neste momento não há certo ou errado, bom ou ruim, pois não é a ocasião para decisões e sim para invenções.

2) Ampliar o número de opções de possíveis soluções:

Quanto maior for o número de opções, maior será o espaço de negociação. Não há uma única resposta, pois grande parte das vezes as soluções são combinações de muitas opções.

Existem inúmeras formas de estimular a capacidade criativa das partes interessadas. Usar a essência de ideias já sugeridas para criação de outras é um caminho. Olhar sob o ponto de vista de diferentes disciplinas também pode estimular a criatividade e enriquecer o processo. Os participantes também podem convidar especialistas de algumas áreas que ajudem a formular opções. A elaboração de opções com soluções intermediárias ou parciais também é válida, como por exemplo, a proposta de um tempo de experimentação ou a experimentação em uma área parcial, etc.

3) Procurar benefícios mútuos:

Mesmo os interesses aparentemente inconciliáveis podem ter solução a partir de uma grande ideia. Este é o momento de olhar para os interesses, que foram organizados na fase de análise e separar aqueles que são divergentes daqueles que são convergentes.

Os convergentes produzem acordos mais facilmente, pois são compatíveis para todas as partes. A criação de opções que atendam a esse tipo de interesse tende a ser mais simples. Já os interesses divergentes devem ser fragmentados em interesses menores, que poderão ser organizados dentro da matriz novamente, conforme o exemplo abaixo:

Exemplo de fragmentação de interesses divergentes

Interesse Divergente:

Interesse no aproveitamento do potencial turístico de um rio por empresa privada, comunidade local e órgão gestor da Unidade de Conservação.

Fragmentação de interesses:

Divisão dos interesses originais em interesses menores.

- Interesse em gerar renda - empresa privada e comunidade local;*
- Interesse em trabalhar próximo ao local de moradia - comunidade local;*
- Interesse em divulgar a Unidade de Conservação - Órgão Gestor;*
- Interesse em assumir a monitoria das trilhas - empresa privada e comunidade local;*

Cada uma das partes do interesse original deve ser analisada individualmente e classificada dentro da Tabela de Interesses.

Tabela de interesses

<i>INTERESSE</i>	<i>CONVERGENTE</i>	<i>DIVERGENTE</i>
<i>Gerar renda</i>	<i>X</i>	
<i>Trabalhar próximo ao local de moradia</i>	<i>X</i>	
<i>Divulgar a Unidade de Conservação</i>	<i>X</i>	
<i>Assumir a monitoria das trilhas</i>		<i>X</i>

Muitas vezes, quando olhamos de uma perspectiva geral os interesses parecem ser somente divergentes, mas quando os detalhamos podemos observar que são compostos por interesses menores, que podem ser convergentes.

É recomendável que o processo continue a ser realizado até que os interesses divergentes não possam mais ser fragmentados. As situações em que os interesses permanecem sendo classificados, após a fragmentação, como divergentes, necessitam de uma atenção redobrada no que diz respeito à elaboração de opções criativas. Nestes casos, a elaboração de soluções de compartilhamento do recurso pode ser interessante. Porém, é fundamental que todas as opções geradas tragam ganhos para todas as partes interessadas, considerando-se a classificação e o peso dado a cada uma delas.

4) Buscar meios que facilitem a decisão das outras partes envolvidas:

As opções criadas devem ser dignas de credibilidade. A probabilidade de que sejam escolhidas aumenta caso, além de trazer benefícios para todas as partes envolvidas, elas sejam atraentes e de fácil implementação.

FERRAMENTAS:

05. Tempestade de ideias;

30. Fragmentação de interesses;

36. Agrupamento de dados por temas ou categorias;



Traçar critérios objetivos para avaliar as opções

Selecionar as opções criadas a partir da vontade de cada uma das partes, ou de preferências pessoais é uma ação extremamente subjetiva e arbitrária, que provavelmente conduzirá uma discussão infundável. A avaliação das opções deve ser feita através de meios independentes da vontade das partes, isto é, a partir de critérios objetivos consensuados coletivamente. Esses critérios irão funcionar como uma peneira, que só deixará passar propostas que tenham características previamente acordadas. A viabilidade legal das propostas feitas e a sustentabilidade do recurso são dois critérios essenciais que devem estar presentes nesta fase, pois são pré-requisito para a implementação de qualquer Acordo. Mas critérios políticos, econômicos, culturais, e até mesmo emocionais, se assim o grupo achar necessário, poderão ser desenvolvidos.

FERRAMENTAS:

05. Tempestade de ideias;

15. Varal de valores;

29. Seleção de critérios;



:: DISCUSSÃO

A partir dos critérios desenvolvidos o grupo agora irá selecionar a(s) opção(ões) que satisfaçam a todos. Caso não haja consenso entre as partes, o grupo pode abrir mais uma rodada para elaborar novas opções, ou até mesmo novos critérios, conforme considerem necessário. Outra possibilidade é construir uma nova opção juntando partes consensuais de opções que foram rejeitadas e colocá-las a julgamento das partes. É fundamental que o acordo se dê através de consenso, pois de outra forma, o conflito permanecerá instalado e pode voltar a se desenvolver ao longo do tempo.

Caso ainda haja desacordo, o grupo deve decidir conjuntamente como proceder⁷⁶. Podem optar por suspender a negociação, adiá-la, submetê-la a uma técnica de arbitragem, etc. Consensos parciais também podem ser positivos.

É importante lembrar que cada representante deverá ser capaz de comunicar essas decisões para os quais ele representa, explicando qual fora a metodologia empregada, quais critérios utilizados, etc.

FERRAMENTAS:

- 27. *Análise de fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças;*
- 28. *Matriz de avaliação de soluções;*
- 34. *Análise prévia de impacto;*



:: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO⁷⁷

Quando o acordo for alcançado, as partes interessadas terão nas mãos a melhor opção escolhida pelo grupo. Embora muito tempo tenha sido empregado em sua construção, esta ainda se encontra em sua forma primária, bruta. Neste momento, é preciso traduzir o acordo em ações e planejar como as opções escolhidas serão postas em prática no dia-a-dia.

⁷⁶ Novak & Hall (2000).

⁷⁷ Novak & Hall (2000).

POSSÍVEIS CONTEÚDOS PARA OS ACORDOS DE MANEJO:

- Papel de cada grupo de interesse;
- Distribuição dos benefícios;
- Direitos e responsabilidades de cada parte envolvida;
- Zoneamento das práticas de manejo;
- Especificidades sobre o recurso alvo de manejo;
- Metodologia de manejo;
- Estabelecimento de cotas (definição de limites);
- Mecanismos graduais de sanções para lidar com possíveis violações do acordo;
- Procedimentos para monitoramento;
- Mecanismos para resolução de conflitos;
- Procedimentos para revisão periódica do acordo;

É importante frisar que os projetos de monitoramento e de revisão devem estar previstos neste planejamento, que por sua vez deverão ser executáveis e levar em consideração os recursos disponíveis (materiais, financeiros, humanos, etc.) para tanto.

FERRAMENTAS:

10. *Mapeamento participativo;*
11. *Caminhadas transversais;*
24. *Calendário de atividades;*
25. *Árvore de meios e fins;*
26. *Matriz de plano de ação;*
33. *Matriz de necessidade e disponibilidade de recurso.*



:: AVALIAÇÃO

Independentemente do resultado obtido a partir da discussão é fundamental que o grupo faça uma avaliação sobre o processo até o momento. É um espaço aberto para manifestarem suas emoções, críticas, sugestões, etc. É preciso ter cuidado para que não vire um palco para novas discussões, e sim ocasião para avaliar a metodologia empregada, seus pontos positivos e negativos. Portanto recomenda-se que seja acordado o não uso de réplicas e defesas, e também que cada parte priorize falar sobre si ao invés de falar sobre o outro, conforme já indicado ao longo desta publicação.

Celebração⁷⁸

Esta é a etapa em que o acordo é documentado e formalizado. Este deve ser escrito em linguagem compreensível a todas as partes interessadas e assinado pelas pessoas que possuem responsabilidades diretas relacionadas ao acordo estabelecido, e não apenas pelos seus representantes. É interessante que todas as partes se comprometam publicamente através de alguma cerimônia que dê visibilidade ao acontecimento. Posteriormente, o acordo deve ser amplamente divulgado através de diversos meios de comunicação.



FERRAMENTAS:

- 42. Modelos para secretariado;
- 43. Exemplos de Acordo de Manejo;



Implementação

Nesta fase, o acordo é executado conforme o planejado na etapa de negociação. Apesar dos grupos de interesse geralmente possuírem domínio sobre a função que assumiram dentro do acordo, novas habilidades podem ser exigidas a partir da introdução de novas práticas, gerando assim a necessidade de procedimentos de capacitação. Estes podem dar-se através do auxílio de profissionais externos, parcerias ou através da troca de conhecimento entre os próprios grupos de interesse, o que pode ser muito enriquecedor para todos, pois contribui para ações mais completas.

Embora a implementação seja planejada previamente, somente a prática indicará o que é realmente executável ou não, quais são as dificuldades e as questões que necessitam ser rediscutidas e adaptadas. É nesta fase também, que os mecanismos de controle e fiscalização são aplicados, ou qualquer outro mecanismo instituído para lidar com casos de descumprimento do acordo.



⁷⁸ Borrini-Feyerabend (1997).

AÇÕES IMPORTANTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO ACORDO:

Registrar as ações: o hábito de manter um registro sobre todas as atividades realizadas, através de relatórios e imagens, pode fortalecer uma relação de confiança entre as partes, além de subsidiar o processo de monitoramento.

Construir canal permanente de comunicação: o estabelecimento de reuniões frequentes entre os envolvidos é fundamental, tanto para compartilhar informações e acompanhar as atividades, como para resolver possíveis conflitos que possam surgir no meio do caminho.



Monitoramento

Monitoramento é o procedimento de coleta sistemática e análise periódica de informações, utilizado para acompanhar a implementação do acordo e para melhorar a compreensão relacionada às mudanças, intencionais ou não, provocadas por esta implementação. É o meio utilizado para avaliar e aperfeiçoar as ações realizadas durante o processo de desenvolvimento do acordo de manejo. É a partir desta etapa que as partes envolvidas verificarão se o processo está produzindo resultados positivos ou negativos, quais são as ações bem sucedidas e quais devem ser modificadas.

Como o Acordo de Manejo é um instrumento de caráter coletivo, é interessante que seu monitoramento se dê de forma participativa, seja diretamente, através da coleta de informações em campo e análises, seja indiretamente, através da concessão de informações e/ou do emprego de recursos financeiros e/ou materiais.

O desenvolvimento desta etapa pode ser dividido em alguns passos⁷⁹, descritos no quadro a seguir. Esses passos podem ser aplicados a todos os tipos de monitoramento, levando-se em consideração as particularidades de cada um deles.

⁷⁹ Elaborado com base na publicação de Abbot e Guijt (1998) e INRENA (2004).

PASSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO MONITORAMENTO:

- **Planejamento:**

Seleção de critérios: definir os critérios, que são os temas a serem medidos (INRENA, 2004). Por exemplo, regeneração do recurso, ou desenvolvimento econômico da população local. Os critérios podem ser pensados a curto, médio e longo prazo.

Seleção de indicadores: identificar e selecionar indicadores, que são expressões qualitativas ou quantitativas, através das quais mensuramos os critérios (ibidem). Para cumprirem com sua função, os indicadores devem ser sensíveis, acessíveis, de fácil identificação (ibidem), mensuráveis, alcançáveis, relevantes e específicos. Por exemplo, para medir a regeneração de determinada recurso é necessário observar número de indivíduos no ambiente, ou para medir o desenvolvimento econômico é preciso observar a porcentagem de incremento na renda da população local.

Avaliação dos recursos disponíveis: verificar quais recursos (humanos, financeiros, materiais, etc) estão disponíveis para o desenvolvimento do monitoramento, pois estes são fatores limitantes para o desenvolvimento do processo. É a partir dessa verificação que será possível determinar qual é a capacidade do grupo em se dedicar a esta etapa e quais procedimentos são praticáveis.

Definição de procedimentos para coleta de informações: definir procedimentos (de comportamento, de logística, de precaução, etc) necessários para coletar dados de campo. Por exemplo, como organizar com antecedência os equipamentos que serão utilizados na coleta.

Seleção de instrumentos para a coleta de informações: Selecionar os instrumentos que serão utilizados para a observação dos indicadores. Por exemplo, para aferir o número de indivíduos de um dado recurso no ambiente é preciso demarcar transectos e realizar a contagem destes indivíduos.

Ordenamento da escala de pessoas: identificar possíveis participantes e elaborar um escala de pessoas, com habilidades e competências específicas, que irão conduzir direta ou indiretamente o monitoramento. É importante que todas as partes interessadas se envolvam de alguma forma neste processo.

Ordenamento das unidades temporais: Elaborar um calendário de monitoramento, isto é, a definir a frequência com que os dados serão coletados (diário, mensal, anual, sazonal). Esta definição é totalmente dependente do indicador escolhido.

Ordenamento das unidades espaciais: definir o campo de abrangência do monitoramento. Se este será feito por amostragem ou através de análise total. A escolha da escala de espaço também é dependente do indicador escolhido.

- **Estabelecimento de base de comparação:** para dar início ao processo de monitoramento é preciso registrar a situação inicial, ou seja, a situação ambiental e socioeconômica anterior a implementação do acordo. Dessa forma as mudanças poderão ser medidas através de comparação.

- **Coleta de informações:** é a fase em que o planejamento será executado.

- **Sistematização de dados:** fase em que as informações coletadas por diversas fontes são integradas e organizadas de forma a facilitar sua análise.

- **Divulgação de dados:** nesta fase os dados sistematizados são documentados e divulgados para todos os grupos de interesse.

FERRAMENTAS:

35. Seleção de indicadores de monitoramento;

37. Quadro lógico por resultados;



Esta etapa requer muita atenção e compromisso. Dessa forma, é preciso que o monitoramento faça sentido a todos os envolvidos e que as informações coletadas sejam úteis a todos, que seus benefícios estejam claros e distribuídos de forma justa, caso contrário será um ato mecânico e frágil, com grande possibilidade de insucesso.

BENEFÍCIOS DO MONITORAMENTO PARTICIPATIVO:

- Capacita as partes envolvidas para coleta e análise de informações;
- Promove o intercâmbio de conhecimentos;
- Identifica necessidades de adaptação;
- Fornece informações úteis para avaliação e tomada de decisão;
- Auxilia a utilização eficaz dos recursos;
- Contribui para a melhoria da comunicação entre as partes envolvidas;
- Aumenta a capacidade de planejamento;

Além disso, o monitoramento participativo necessita ser um processo integrador, promovendo a interdisciplinaridade, através da coleta e exame das informações sob a perspectiva de diversas áreas do conhecimento e fomentando o diálogo dos saberes, através da complementaridade do conhecimento tradicional e científico⁸⁰. A partir dessas condições é possível gerar cenários mais aprimorados, que realmente ajudam a compreender como processos sociais e ambientais se influenciam e que deem subsídios para o desenvolvimento de avaliações mais eficientes.

Com o fim de gerar este cenário mais aprimorado, o monitoramento pode ser dividido em três componentes principais: (1) **monitoramento do recurso**; (2) **monitoramento do componente social**; (3) **monitoramento do acordo**.

Dos recursos⁸¹

Este tipo de monitoramento permite, num primeiro momento, observar como o recurso têm respondido às práticas de manejo realizadas após a implementação do acordo e como este pode vir a interferir na dinâmica do ecossistema, em segunda instância.



Para dar início a esta fase é preciso estabelecer o objetivo de monitoramento ambiental e seus indicadores. Apesar do foco principal desta fase encontrar-se sobre recurso manejado, é recomendado que também sejam escolhidos indicadores além daqueles referentes ao recurso em uso, e que reflitam o verdadeiro estado do sistema e de suas mudanças. Através da integração de indicadores em vários níveis ecológicos de organização, é possível gerar um conjunto rico de informações sobre a dinâmica do recurso e do ecossistema (Figura 7). Este tipo de monitoramento, apesar de mais aprofundado e complexo, gera muitos custos para sua execução. Dessa forma, é interessante que sejam criadas parcerias com universidades, centros de pesquisa, técnicos, órgãos públicos e outros profissionais, que auxiliem no desenvolvimento de metodologias e coleta de informações.

⁸⁰ Fenge, 1997.

⁸¹ Adaptado de INRENA (2004).

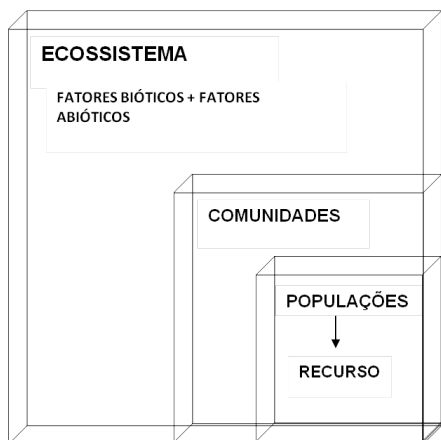


Figura 7. Integração de indicadores em diversos níveis ecológicos

Porém, é preciso estar atento quanto à indicadores que se comportam de forma irregular, uma vez que nesses casos é extremamente difícil determinar se as variações observadas são decorrentes de impactos causados pelo manejo ou de atributos próprios desses indicadores⁸².

Para o ordenamento da escala espacial é interessante realizar um zoneamento de monitoramento ambiental, comparando áreas manejadas com áreas sem manejo, observando áreas de reprodução das espécies, dentre outros. Já para a eleição de uma escala temporal é preciso levar em consideração os ciclos naturais (chuva, seca, enchentes, lunares, marés, etc), os ciclos reprodutivos, os ciclos de migração, etc.

É interessante que o monitoramento também tenha um caráter formativo, isto é, seja aproveitado para o aprendizado da dinâmica ambiental local. Muitas informações sobre o comportamento de determinadas espécies ainda são desconhecidos e este procedimento pode ser extremamente útil para orientar outras medidas de gestão da Unidade de Conservação além daquelas relacionadas ao Acordo de Manejo.

⁸² Ostrom (2002)



FERRAMENTAS:

- 03. *Diálogo semiestruturado;*
- 04. *Diálogo com grupo-focal;*
- 09. *Linha do tempo;*
- 10. *Mapeamento participativo;*
- 11. *Caminhadas transversais;*
- 38. *Formulário de monitoramento;*
- 39. *Matriz de avaliação dos recursos;*

Do desenvolvimento social⁸³



Este tipo de monitoramento permite observar como as decisões acordadas repercutem no cotidiano dos envolvidos e em que medida o acordo contribui para gerar mudanças sociais. Devido ao fato dessas mudanças geralmente ocorrerem em longo prazo⁸⁴, esse tipo de monitoramento possui caráter processual e contínuo.

A escolha de bons indicadores é a principal exercício a ser feito nesta fase. Esses indicadores traduzem em medidas observáveis o empoderamento quanto processo promotor de mudanças. O empoderamento aqui mencionado tem sido usado, em diversos projetos de desenvolvimento, como agente promotor:

- de participação crescente;
- de práticas democráticas;
- de desenvolvimento de capacidades, como fator de aprendizagem, inclusão e autonomia;
 - de melhorias econômicas e de acesso aos recursos;
 - de desenvolvimento pessoal, reflexivo e crítico.

O desenvolvimento do Acordo de Manejo, desde suas etapas iniciais, pode produzir alterações substanciais nas mais variadas dimensões dentro da dinâmica cotidiana dos grupos de interesse. O empoderamento atua nessas dimensões, que por sua vez podem ser utilizadas para monitorar de seu progresso (Figura 8).

⁸³ Baseado no livro Monitoramento e avaliação do empoderamento, de Oakley e Clayton (2003).

⁸⁴ Ehlers e Calil (2004).



Figura 8. Dimensões do empoderamento a serem monitoradas (Adaptada de Oakley & Clayton, 2003)

Recomenda-se que os indicadores, na medida do possível e considerando os recursos disponíveis, sejam fundamentados nestas múltiplas dimensões. É ideal que se trabalhe com o mínimo efetivo, ou seja, que sejam selecionados bons indicadores, minimizando assim a quantidade de informações a serem coletadas. Esta é uma tarefa muito trabalhosa, pois muitas vezes, variáveis sob as quais se tem pouco controle, acabam por influenciar a metodologia proposta⁸⁵. Outra metodologia⁸⁶ de monitoramento do desenvolvimento social que tem sido empregada consiste em selecionar os domínios de mudança que devem ser monitorados e formular perguntas abertas, sem que para isso seja necessário o estabelecimento de indicadores. Posteriormente os valores e preocupações são examinados e selecionados através de comparação entre as diversas respostas dadas a pergunta feita.

⁸⁵ Ehlers & Calil (2004)

⁸⁶ Metodologia desenvolvida por Daves (1995). O autor descreve em 9 passos seu experimento em monitoramento participativo realizado através do *People's Participatory Development Programme* (PPRDP) da *Christian Commission for Development in Bangladesh* (CCDB).

Há que se manter um equilíbrio para que a definição de indicadores não tome toda a energia do grupo e para que os procedimentos não sejam excessivamente abertos a ponto de deixar o processo demasiadamente subjetivo, impossibilitando a análise das informações obtidas. Dessa forma, a própria condução deste processo deve ser submetida a avaliações constantes, e aplicadas medidas corretivas cabíveis, caso o grupo sinta necessidade.

FERRAMENTAS:

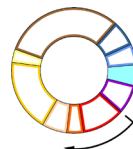
- 03. *Diálogo semiestruturado;*
- 04. *Diálogo com grupo-focal;*
- 06. *Observação participante;*
- 07. *Diagrama de Venn;*
- 09. *Linha do tempo;*
- 10. *Mapeamento participativo;*
- 11. *Caminhadas Transversais;*
- 27. *Análise de fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças;*
- 40. *Matriz de análise de tomada de decisão;*



Do acordo de manejo

Nesta fase é realizado o monitoramento do acordo de manejo enquanto processo. Este tipo de monitoramento permite, de forma complementar aos outros dois tipos, o acompanhamento:

- do nível de participação de cada grupo envolvido;
- de execução das atividades programadas;
- do grau de satisfação dos envolvidos com o processo;
- de alocação de recursos;
- do custo social de implementação do Acordo;
- do grau de comprometimento das partes interessadas em relação ao cumprimento das regras acordadas;



Quando se monitora o cumprimento das regras acordadas, é preciso que se tome muito cuidado, pois o procedimento assume também um caráter de fiscalização. Dessa forma, é extremamente importante que aplicação da metodologia seja consenso entre as partes, evitando assim o surgimento de novos conflitos. É interessante também, que se mantenham sempre abertos canais de comunicação confiáveis, por meio dos quais as pessoas possam se sentir seguras em manifestar descontentamentos e sugestões para melhoria do Acordo.



FERRAMENTAS:

- 03. *Diálogo semiestruturado;*
- 04. *Diálogo com grupo-focal;*
- 06. *Observação participante;*
- 09. *Linha do tempo;*
- 10. *Mapeamento participativo;*
- 11. *Caminhadas Transversais;*
- 27. *Análise de fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças;*
- 38. *Formulário de monitoramento;*



Revisão

Os sistemas naturais e sociais não se comportam de maneira linear⁸⁷. O Acordo de Manejo, como um processo de caráter socioambiental, está em constante transformação e necessita de mecanismos que incorporem essas mudanças de maneira eficiente. Para tanto, está fundamentado nos princípios do manejo adaptativo⁸⁸, que expressa a importância do aprendizado através da prática, como forma de aumentar a flexibilidade e capacidade adaptativa dos processos.



Avaliação

Na fase de avaliação tudo o que foi construído e desenvolvido até o momento será analisado. As informações geradas através do monitoramento serão interpretadas e discutidas por todas as partes envolvidas, trazendo uma visão mais concreta sobre os pontos positivos e os negativos de todo o Acordo (componente ambiental, humano e processual). É nesse momento que as partes envolvidas julgarão se os benefícios obtidos justificaram os recursos investidos. A partir daí,

⁸⁷ Folke *et al* (2002).

⁸⁸ Berkes *et al* (2001), Folke *et al* (2002), Berkes (2004).

os grupos de interesses apontarão as necessidades de alterações substanciais, de pequenos aperfeiçoamentos ou até mesmo da manutenção do processo como está.

É importante que as mesmas pessoas que participaram da coleta de dados também participem de sua análise, com o fim de evitar possíveis erros de interpretação. O trabalho ficará muito mais rico se, neste momento, forem firmadas parcerias com especialistas externos, que poderão auxiliar a análise de dados de uma forma mais aprofundada.

Embora seja interessante que a avaliação periódica faça parte do planejamento, ela não precisa estar restrita somente a ocasiões pré-definidas. O grupo deve ter abertura para avaliar o processo quantas vezes julgar necessário.

FERRAMENTAS:

41. Avaliação Participativa;



Renegociação e planejamento

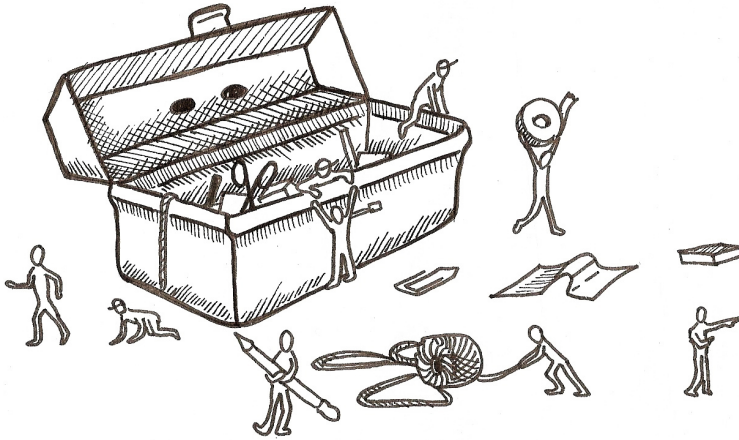
Todas as necessidades de alteração verificadas na fase de avaliação devem ser transformadas em ação através de um novo processo de negociação e planejamento. Ou seja, a partir de uma nova proposta de mudança, os grupos de interesse irão definir coletivamente o “como, onde, quem e quando”, de acordo com as necessidades.

Os mesmos princípios considerados ao longo do processo de construção do acordo também devem ser levados em conta neste momento. Esse processo “exige colaboração, transparência e responsabilidade para que um ambiente de aprendizagem possa ser criado e a prática se construa sobre a experiência”⁸⁹.

⁸⁹ Berkes (2004).

ferramentas





1. CADEIA DE INFORMANTES (MÉTODO BOLA DE NEVE)

OBJETIVO: Identificar os possíveis indivíduos/grupos que afetam ou são afetados pela situação de conflito e/ou que manifestem interesses pelo uso dos recursos naturais da Unidade de Conservação.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* – identificar os indivíduos/grupos de interesse.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável, embora comumente seja empregada, pelo facilitador, somente com uma pessoa.

TEMPO REQUERIDO: Variável, dependendo do tempo de diálogo com a pessoa abordada.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Caderneta e caneta.

PROCEDIMENTO:

- Geralmente a iniciativa para a resolução de um conflito e construção de um acordo parte de um indivíduo ou grupo específico. Este primeiro grupo, ao procurar o auxílio externo, seja de um facilitador ou de outro grupo envolvido, deve listar os demais grupos ou indivíduos, do seu conhecimento, que possuam algum envolvimento com a questão de conflito ou algum tipo de interesse sobre o uso dos recursos naturais dentro da Unidade de Conservação.

- O facilitador deve iniciar a pesquisa procurando as pessoas indicadas na lista feita pelo primeiro grupo.
- Ao encontrar o grupo indicado na lista, o facilitador deve se apresentar e explicar as intenções em resolver o conflito e construir um Acordo de Manejo. Por se tratar de uma situação de conflito e geralmente de desconfiança, o facilitador deve dispor de todo tempo necessário para esclarecer as potenciais dúvidas do grupo abordado.
- No fim da conversa, deve falar da intenção em encontrar os demais grupos de interesse envolvidos com a situação e pedir novas indicações.
- O procedimento deve ser repetido até que não se adicione mais novos grupos de interesse por meio de indicações.

OBSERVAÇÕES:

- É imprescindível que se mantenha uma postura neutra entre os diversos participantes desta ferramenta.

2. ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

OBJETIVO: Levantar dados secundários, isto é, informações coletadas de fontes preexistentes e analisá-los, conforme a necessidade.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - coletar e analisar informações prévias sobre os grupos de interesse e sobre o conflito; *Negociação* - coletar informações prévias que subsidiem a análise dos grupos de interesse, histórico e evolução do conflito, dos interesses e dos recursos.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Somente o facilitador ou equipe de trabalho deve realizar este procedimento. Os grupos de interesse podem contribuir cedendo materiais, como atas de reuniões, mapas, relatórios de projetos anteriores, etc.

TEMPO REQUERIDO: Variável.

LUGAR: Qualquer lugar, escolhido pelo facilitador ou equipe de trabalho, que não envolva os grupos de interesse.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Etiquetas, caderneta de anotações, caneta, pastas e computador (não é indispensável). Dados secundários que tratem do tema de estudo (artigos científicos, jornais, revistas, mapas, atas, documentos técnicos, livros, biografias, imagens de satélite, estórias escritas, relatórios, Planos de Manejo, legislação, documentação governamental, etc) deverão ser coletados durante o desenvolvimento da ferramenta.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador ou equipe de trabalho deve mapear as possíveis fontes de informação (dados secundários) e organizar estratégias para obtê-las, seja através de pesquisa em bases científicas digitais, visitas a bibliotecas, solicitação de documentos governamentais via ofício, dentre outras possibilidades.
- A equipe de trabalho deve se reunir e consultar todos os materiais levantados, organizando-os em categorias (conflitos, grupos de interesse, recursos etc.), com o fim de facilitar sua análise. Sugere-se que as informações sejam organizadas em um banco de dados.
- As informações analisadas darão suporte para o desenvolvimento de todo Acordo de Manejo.

3. DIÁLOGO SEMI-ESTRUTURADO⁹⁰

OBJETIVO: Coletar informações sobre determinado assunto (abrangente ou específico), através de conversas informais com indivíduos pertencentes a grupos de interesse específicos.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - identificar os indivíduos/grupos de interesse e conflitos existentes; *Negociação* (fases de análise) - levantamentos complementares aos realizados na pré-negociação; *Monitoramento* - obter informações sobre os recursos utilizados e as práticas de manejo realizado, o desenvolvimento político, econômico, social dos atores interessados e sobre o processo de desenvolvimento do Acordo.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 1 participante.

TEMPO REQUERIDO: Variável, mas é importante que não se prolongue demasiadamente para evitar o cansaço do participante. Deve atingir no máximo duas horas.

LUGAR: Variável. Pode ser aplicado tanto em visitas a casas de moradores, a empresas ou a órgão do governo, como em qualquer outro local combinado com os participantes.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel e caneta, para tomar notas ou gravador portátil.

⁹⁰ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009) e “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009).

PROCEDIMENTO:

- Selecionar as pessoas ou grupos com quem se quer conversar (exemplo: comunitários, gestor da UC, empresa privada, etc.). Quando a ferramenta for aplicada com objetivo de identificar possíveis indivíduos/grupos de interesse (indicadas na etapa de *pré-negociação*) essa seleção será feita gradativamente, conforme os grupos sejam identificados. Na maior parte das vezes, os grupos possuem informantes-chave, que são aquelas pessoas que possuem grande conhecimento sobre aquilo que se quer saber. Nestes casos, a aplicação da ferramenta deve contemplá-los.

- O facilitador deve elaborar uma lista com os temas que irão nortear a conversa, de acordo com o objetivo de aprendizagem. É interessante que se reflita e avalie a relevância de cada tema listado.

- É preciso definir um local e horário em que se aplicará a ferramenta, conforme a disponibilidade de cada participante;

- O facilitador deve se apresentar e explicar os objetivos da conversa e como as informações serão utilizadas, para cada participante, antes de iniciar a atividade;

- Posteriormente, deve discutir os temas com o participante, através de perguntas abertas. É importante que seja discutido apenas um tema de cada vez, para que se siga um raciocínio lógico.

- O facilitador deve estar aberto a receber perguntas também.

- Caso haja necessidade, o facilitador deve se aprofundar nas respostas dos participantes através de outros questionamentos.

- Outros temas podem ser incluídos ao longo da conversa, a partir de alguma informação importante fornecida pelo participante.

- Após cada conversa, as anotações produzidas devem ser sistematizadas e reunidas com as demais.

OBSERVAÇÕES:

O facilitador deve atentar para algumas ações que auxiliam no bom desempenho desta ferramenta:

- Toda e qualquer anotação ou gravação deve ser realizada somente após autorização do participante. É preferível que os registros só sejam feitos se houver um ambiente de confiança.

- É imprescindível que se mantenha uma postura neutra entre os diversos participantes desta ferramenta.

- A ferramenta deve ser aplicada de forma mais representativa possível, considerando a diversidade etária (jovens, adultos e crianças), de gênero, cultural, dentre outros, e todas as categorias envolvidas com a problemática estudada

(indivíduos/grupos de interesse).

- O facilitador deve cuidar para que não existam outras pessoas presentes, durante a aplicação da ferramenta, que possam influir nas respostas do participante.

- Utilizar questões abertas, ou seja, aquelas que não induzem a resposta do participante.

- Não fazer perguntas que contenham mais de uma questão.

- A atenção deve ser mantida durante toda a conversa e a fala do participante não deve ser interrompida;

4. DIÁLOGO COM GRUPO-FOCAL⁹¹

OBJETIVO: Coletar informações sobre determinado assunto (abrangente ou específico), através de conversas informais com grupo de pessoas que compartilham interesses específicos. É uma versão do diálogo estruturado para trabalhos em grupo. Apresenta como vantagem a possibilidade de acesso a diferentes pontos de vista dentro de um mesmo grupo.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - identificar os indivíduos/grupos de interesse e conflitos existentes; *Negociação* (fases de análise) - levantamentos complementares aos realizados na pré-negociação; *Monitoramento* - obter informações sobre os recursos utilizados, as práticas de manejo realizadas, o desenvolvimento político, econômico, social dos atores interessados e sobre o processo de desenvolvimento do acordo.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 10 participantes. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Variável, mas é importante que não se prolongue demasiadamente para evitar o cansaço dos participantes.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lousa, canetas, tarjetas, para tomar notas. O gravador portátil também pode ser utilizado para auxiliar no registro das falas.

⁹¹ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009) e “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009).

PROCEDIMENTO:

- Selecionar grupos com quem se quer conversar (exemplo: comunitários, funcionários da UC, funcionários da empresa privada, etc.). Quando a ferramenta for aplicada com objetivo de identificar possíveis indivíduos/grupos de interesse (indicadas na etapa de pré-negociação) essa seleção será feita gradativamente, conforme os grupos sejam identificados.

- O facilitador deve elaborar uma lista com os temas que irão nortear a conversa, de acordo com o objetivo de aprendizagem. É interessante que se reflita e avalie a relevância de cada tema listado. O número de temas abordado precisa ser reduzido, devido ao fato do número de participantes ser maior.

- Definir um local e horário em que se aplicará a ferramenta, conforme a disponibilidade dos grupos participantes;

- O facilitador deve se apresentar e explicar os objetivos da conversa, para o grupo, antes de iniciar a atividade;

- Posteriormente deve discutir os temas com os participantes, através de perguntas abertas. É importante que seja discutido apenas um tema de cada vez, para que se siga um raciocínio lógico.

- Os facilitadores devem escrever as respostas na lousa, de forma a facilitar a visualização pelos participantes e fomentar a discussão.

- Caso haja necessidade o facilitador deve se aprofundar nas respostas dos participantes através de outros questionamentos.

- Outros temas podem ser incluídos ao longo da conversa, a partir de alguma informação importante fornecida pelos participantes.

- Após cada conversa, as anotações produzidas devem ser sistematizadas e reunidas com as demais.

OBSERVAÇÕES:

Para aplicação desta ferramenta podem feitas as mesmas observações adotadas para o *Diálogo Semi-Estruturado*.

5. TEMPESTADE DE IDÉIAS⁹²

OBJETIVO: Estimular os participantes a criarem ideias inovadoras e gerarem alternativas diversificadas para resolução de alguma situação específica.

APLICAÇÃO: *Planejamento* - criar opções para desenvolvimento de atividades; *Negociação* - para buscar alternativas de ganhos mútuos e traçar critérios para seleção de alternativas;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Grupos com até 10 participantes. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: É uma atividade rápida, de 15 a 20 minutos.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro. É preciso que comporte os participantes dispostos de forma semicircular, olhando para lousa.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lousa, canetas para lousa, apagador, tarjetas, canetas hidrográficas.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve dispor os participantes em semicírculo, de frente para lousa.
- Posteriormente deve apresentar as regras básicas para o bom funcionamento da dinâmica, a saber: suspender a emissão de críticas e julgamentos, isto é, não há resposta certa ou errada; ideias inovadoras são bem-vindas; não há limite máximo para número de ideias, pois a grande quantidade de alternativas maximiza a probabilidade de encontrar alguma que satisfaça os anseios do grupo;
 - O facilitador deve dar início a dinâmica através de uma pergunta aberta sobre o tema de interesse.
 - Os participantes podem manifestar suas ideias livremente. Isso pode ser feito oralmente, o que possibilita a participação de indivíduos que não sabem escrever, ou através de anotações em tarjetas, o que possibilita a participação de pessoas mais inibidas.
 - O facilitador deve estimular todos os participantes a se expressarem. Além disso, deve cuidar para que a fala não seja monopolizada por poucas pessoas.

⁹² Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2002) e “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009) e “Our people, our resources” de Barton et al (1997).

- As respostas devem ser escritas na lousa e frequentemente lidas em voz alta pelo facilitador, de forma a incluir pessoas não alfabetizadas;
- Depois que todos os participantes estiverem satisfeitos em expor suas ideias, estas serão organizadas. As ideias que expressam a mesma proposta, ou propostas relacionadas devem ser agrupadas, com o consentimento dos participantes. Também podem ser organizadas por temas.
- As ideias dispostas no quadro devem ser transcritas em folhas de papel. Uma cópia deve ser entregue para o representante de cada grupo de interesse e outra cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes.

OBSERVAÇÕES:

As ideias expressas a partir dessa ferramenta podem ser utilizadas para o desenvolvimento de outras ferramentas.

6. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE⁹³

OBJETIVO: Aprender sobre cotidiano de um dado grupo de interesse através da observação de suas atividades diárias. Esta ferramenta pode ser útil para obtenção de informações sobre os usos e o manejo dos recursos, as regras informais presentes em determinadas comunidades, os processos de interação e organização social, conhecimento ecológico local, dentre outros. Também, permite acesso a dimensões da vida cotidiana dificilmente captadas através de outras ferramentas.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - levantamento de informações iniciais sobre o recurso, conflito e dinâmica social; *Negociação (fases de análise)* - levantamentos complementares aos realizados na *pré-negociação*; *Monitoramento* - levantamento de informações sobre como os grupos têm respondido ao desenvolvimento do Acordo;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Todos os atores sociais de uma determinada localidade participam da atividade, direta ou indiretamente, uma vez que a ferramenta tem por função a observação de suas rotinas diárias.

⁹³ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009), “Abordagens e técnicas de pesquisa participativa em gestão de recursos naturais” de Seixas (2005), “Participant Observation” de Jorgensen (1989).

TEMPO REQUERIDO: Normalmente é uma ferramenta de aplicação demorada, pois envolve um processo de imersão na rotina de cada um dos grupos de interesse. Mas pode ser aplicada também, de modo alternativo, em períodos menores, através da concentração de esforços em atividades-alvo, isto é, aquelas consideradas fundamentais para revelar informações úteis ao processo.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Bloco de notas, caneta, máquina fotográfica ou outros instrumentos de registro audiovisual.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve planejar o uso da ferramenta, definindo as questões que irão orientar o trabalho e selecionando as atividades nas quais irá participar.
- Deve comparecer a alguma atividade que reúna boa parte das pessoas que serão observadas (assembleias comunitárias, reunião da empresa, reunião da ONG, etc.), com o fim de pedir permissão para aplicação da ferramenta.
- Posteriormente, deve participar das atividades propostas, registrando as atividades realizadas, por meio de um diário, gravações (fotografias, filmagens, áudio) e sistematizar as informações após a aplicação da ferramenta.

OBSERVAÇÕES:

• Por se tratar de uma situação de conflito, é fundamental que a aplicação da ferramenta seja amplamente discutida com os grupos de interesse antes de sua aplicação.

• A aplicação desta ferramenta na fase de *pré-negociação* requer cuidados maiores, por se tratar de uma fase inicial, na qual a desconfiança ainda é um sentimento muito presente. Para esses casos, recomenda-se que o facilitador só aplique a ferramenta caso já tenha desenvolvido trabalhos anteriores dentro do grupo e que relações de confiança já tenham sido estabelecidas com este.

• O facilitador pode aproveitar a oportunidade para aplicar outras ferramentas.

7. DIAGRAMA DE VENN (ANÁLISE ORGANIZACIONAL/INSTITUCIONAL)⁹⁴

OBJETIVO: Conhecer o envolvimento e participação dos grupos de interesse com uma dada questão. Além disso, também ajuda a compreender como estes se relacionam com a Unidade de Conservação e entre si e também como se desenvolvem as relações de poder entre eles.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - gerar informação sobre relação dos grupos com o conflito e entre si; *Negociação* - gerar informação para a análise de interação dos grupos de interesse, das relações de poder e análise dos interessados; *Monitoramento* - produzir informação para comparar as relações entre os grupos antes e após o desenvolvimento do Acordo;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente. Este grupo deve ser o mais representativo possível (homens, mulheres, jovens, adultos, idosos, etc.). Caso o número seja muito grande, é recomendável dividi-los em subgrupos.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft, fichas de cartolina cortada em círculos de três tamanhos diferentes, fita adesiva, canetas hidrográficas coloridas.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve desenhar no papel Kraft três círculos concêntricos de diferentes tamanhos. Este desenho também pode ser feito no chão com barbante, ou outros materiais disponíveis (nesses casos a ferramenta terá de ser transcrita para o papel no fim da atividade).
- O facilitador deve dispor no círculo central uma ficha com tema que está sendo tratado.
- Ele deve explicar que existem dois pontos que devem ser considerados para a aplicação da ferramenta: as fichas de diferentes tamanhos representam a importância dos diferentes atores sociais envolvidos com o tema central (quanto maior a ficha, maior a importância) e os círculos concêntricos desenhados no papel Kraft representam o grau de proximidade desses atores com o mesmo tema (quanto mais próximo do círculo central, mais próximo do tema).

⁹⁴ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009), “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009) e de “Gestão Participativa em Unidades de Conservação Mata Atlântica do Sudeste e Goiás RBMA/ABDL” de Antonini (2009).

- Pedir para os atores nomearem, nas fichas (um nome por ficha), todos os atores sociais envolvidos com o tema central, considerando seu grau de importância. O facilitador pode estimular o grupo através de uma pergunta: “qual é o a instituição mais importante para desenvolvimento desta questão?”. Também deve sempre perguntar o porquê aquela instituição ganhou aquele tamanho de ficha.

- Quando terminarem de escrever os nomes, o facilitador deve pedir aos participantes que disponham as fichas nos círculos concêntricos de acordo com o grau de proximidade dos atores com o tema central. Pode novamente estimular o grupo através de uma pergunta: “Qual é a instituição que está mais atuante em relação à determinada questão?”. Também deve sempre perguntar o porquê aquela instituição ficou mais ou menos próxima do tema central.

- Por fim, todos os participantes são convidados a olhar para o diagrama montado e discutir suas implicações.

- Posteriormente a atividade deve ser transcrita para outro papel. A cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Quando se examina a relação entre os grupos de interesse, um deles passa a ser o tema central. Dessa forma, devem ser levantadas todas as instituições que se relacionam com este tema, sua importância e seu grau de proximidade. Esta ferramenta permite visualizar, sob o ponto de vista do grupo que está executando a ferramenta, as relações de poder entre os diversos grupos de interesse.

8. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS⁹⁵

OBJETIVO: Identificar os grupos de interesse envolvidos com um dado conflito e sua relação com os recursos ambientais. Esta ferramenta permite detectar indivíduos ou grupos de interesses marginalizados, isto é, aqueles que são menos evidentes.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - identificar os indivíduos/grupos de interesse e sua relação com os recursos ambientais.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

⁹⁵ Adaptado do livro “Guidelines for Stakeholder Identification and Analysis: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners” de Renard (2004).

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande e canetas hidrográficas coloridas.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, seus objetivos e sua metodologia.
- O facilitador deve desenhar uma grande matriz no papel Kraft. Posteriormente, deve pedir para que os participantes listem os locais com potencial de uso dentro da unidade de conservação (exemplo: mar, rio, floresta, mangue, etc). Esta lista será alocada na primeira coluna da matriz.
- Em seguida, o facilitador deve perguntar aos participantes quais são os potenciais de uso para cada local listado. As respostas devem ser dispostas na coluna seguinte da matriz, de acordo com o local correspondente.
- O facilitador deve fazer algumas perguntas orientadoras, como:
 - Quem usa o recurso?
 - Quem se beneficia a partir do uso do recurso?
 - Quem deseja se beneficiar a partir do uso do recurso, mas não pode fazê-lo?
 - Quem tem direito e responsabilidade sobre o uso do recurso?
 - Quem seria afetado por uma mudança na gestão do recurso?
 - Quem toma as decisões que afetam o uso e o estado do recurso?
- Estas perguntas deverão ser dispostas na primeira linha da matriz, da seguinte forma (Figura 9):

LOCAL COM POTENCIAL DE USO	USO	Quem usa o recurso?	Quem se beneficia a partir do uso do recurso?	Quem deseja se beneficiar a partir do uso do recurso, mas não pode fazê-lo?	Quem tem direito e responsabilidade sobre o uso do recurso?	Quem seria afetado por uma mudança na gestão do recurso?	Quem toma as decisões que afetam o uso e o estado do recurso?
MAR	Pesca						
	Maricultura						
FLORESTA	Turismo						
	Agricultura						
	Extrativismo						
MANGUE	Extrativismo						

Figura 9. Exemplo de matriz de identificação das partes interessadas.

- A matriz deve ser preenchida pelos participantes, com a ajuda do facilitador.
- A matriz deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- O uso de símbolos e ilustrações para representar as informações da matriz pode ser um fator de inclusão de pessoas não alfabetizadas.

9. LINHA DO TEMPO⁹⁶:

OBJETIVO: Compreender como a mudança de algum aspecto sucede ao longo do tempo, do ponto de vista de um determinado grupo de interesse.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - conhecer a história dos grupos de interesse, compreender a origem e o histórico do conflito; *Negociação* - compreender a evolução do conflito, dos interesses e das interações entre os grupos; *Monitoramento* - conhecer as mudanças provocadas após a construção e implementação do acordo;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente. Este grupo deve ser o mais representativo possível, principalmente no que se refere à inclusão de pessoas jovens e idosas. Caso o número seja muito grande, é recomendável dividi-los em subgrupos.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 3 horas.

LUGAR: O local depende da fase na qual a ferramenta será aplicada. Em fases iniciais, como a *Pré-negociação* a ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido. Em fases mais avançadas, como a *Negociação* e *Monitoramento*, a ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse. Nessas situações, caso seja necessário, os grupos podem ser divididos em diferentes ambientes para a execução da atividade, e posteriormente reunidos para compartilharem o resultado de seus respectivos trabalhos.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande ou lousa, fichas de cartolina de quatro cores diferentes, fita adesiva, canetas hidrográficas coloridas.

⁹⁶ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009), “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009).

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve desenhar no papel Kraft uma grande linha graduada. Em seguida deve pedir ao grupo que descreva as mudanças ocorridas, de acordo com o tema escolhido (manejo dos recursos, evolução do conflito, relação com outros grupos, etc).
- Fichas de diferentes cores devem ser utilizadas para registrar o ano aproximado, o acontecimento, algum comentário relevante e o sentimento que caracteriza aquele momento descrito. A vantagem de aplicar a ferramenta utilizando fichas de cartolina é que estas podem ser deslocadas na linha conforme o grupo vá recordando outros acontecimentos.
- Os participantes devem priorizar os eventos considerados marcantes. As fichas podem ser ilustradas, de forma a incluir pessoas não alfabetizadas.
- A descrição do sentimento do grupo relacionado a um determinado acontecimento é fundamental para obter informações sobre quais épocas eram consideradas “boas” ou “más” para os participantes, e sob quais circunstâncias.
- Após a aplicação da ferramenta, o facilitador pode fazer algumas perguntas para estimular a reflexão do grupo: “O que acham que precisa ser mudado? Por quê?”, “Vocês acham que algum momento descrito, caracteriza uma situação ideal? Se sim, o que fez esta situação mudar?”. A resposta para estas perguntas devem ser anotadas.
- Posteriormente a atividade deve ser transcrita para outro papel. A cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Quando a ferramenta é utilizada durante a fase de monitoramento o período a ser analisado corresponde à construção e à implementação do acordo.
- A “linha do tempo” de cada grupo de interesse pode ser utilizada, em um encontro coletivo, para formar uma linha única, reunindo assim diferentes pontos de vista. Para isso, é importante que se estabeleça um acordo: os grupos não podem opinar, nem criticar a visão dos demais grupos. Usada dessa forma, a ferramenta pode ser extremamente útil para sensibilização dos grupos, que passam a olhar do ponto de vista do outro, inclusive observando quais foram os sentimentos gerados em determinadas situações.

10. MAPEAMENTO PARTICIPATIVO⁹⁷

OBJETIVO: Auxiliar a visualização espacial de um determinado tema que se queira examinar. Pode ser útil para identificar como o recurso está distribuído na Unidade de Conservação, planejar ações de manejo, verificar áreas de conflito real e potencial, identificar ameaças e oportunidades, dentre outros.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - entender como se distribui o recurso dentro da Unidade de Conservação e sua relação com os grupos de interesse; *Negociação* - analisar os conflitos, os interesses e subsidiar a planificação de ações; *Monitoramento* - conhecer as mudanças provocadas após a construção e implementação do acordo; *Renegociação/planejamento* - subsidiar um adaptações ao plano de implementação;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 10 participantes. Caso haja um número maior de interessados, é recomendável dividi-los em subgrupos. Na fase de *Pré-negociação*, a ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente, com o fim de levantar as diversas percepções sobre o mesmo ambiente. Já na fase de construção do *Plano de Implementação, Monitoramento e Renegociação/planejamento*, a ferramenta deve incluir pelo menos um representante de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Até 2 horas.

LUGAR: O local depende da etapa na qual a ferramenta será aplicada. Na etapa *Pré-negociação* a ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido. Já na etapa de *Negociação* (incluindo *Plano de Implementação*), *Monitoramento* e *Renegociação/planejamento*, a ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um lugar social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas. Também podem ser usados mapas, fotografias aéreas ou outros tipos de bases cartográficas⁹⁸, caso os participantes já possuam certa familiaridade com estes instrumentos ou caso haja alguma capacitação anterior para isso. Nesses casos, os mapas são desenhados em transparências (papel manteiga) sobrepostas as bases cartográficas.

⁹⁷ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009), “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009).

⁹⁸ Para maiores informações sobre mapeamento a partir de sistemas de informações geográficas (SIG) ver “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009), 54pp.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve entregar os materiais (papel Kraft, canetas hidrográfica e/ou bases cartográficas, se for o caso) para os participantes e estimular uma breve discussão sobre o tema que será transposto para o mapa. O mapa pode ter mais de um tema (por exemplo, distribuição do recurso e localização das áreas de conflito), mas é preciso ter cuidado para que não fique com excesso de informações, dificultando assim sua interpretação.
- O grupo deve desenhar o mapa com a mínima interferência do facilitador. Este só deve intervir para indicar necessidade de esclarecimentos, como legendas e indicações de lugares de referência.
- Depois de concluído, o mapa deve ser apresentado pelo grupo. Dúvidas podem ser esclarecidas nesse momento.
- O mapa deve ser fotografado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

• **VARIAÇÕES:** Como dito anteriormente os mapas participativos são adaptáveis a muitas situações, se ajustando aos mais diversos temas ligados ao desenvolvimento do Acordo de Manejo. A seguir, serão apresentadas algumas possibilidades de uso desta ferramenta:

Mapa do momento atual: visa despertar a percepção dos diversos atores sociais sobre o atual uso dos recursos dentro da Unidade de Conservação. É como uma fotografia do momento presente, que retrata as condições ambientais e sociais locais. Pode ser utilizado também para subsidiar o planejamento do Acordo, e seu zoneamento.

Mapa de problemas e soluções / ameaças e oportunidades: o grupo localiza, no mapa atual, os conflitos (reais e potenciais) e discutem possíveis soluções, que também devem ser indicadas no mapa. As soluções apontadas podem, posteriormente, ser organizadas por ordem de prioridade e discutidas ações para colocá-las em prática.

Mapa histórico: os participantes devem retratar como era a região no passado. Se comparado ao mapa atual, deve provocar a discussão sobre as mudanças positivas e negativas que ocorreram nos últimos tempos, bem como suas causas e consequências.

Mapa de tendências: deve retratar a situação socioambiental da região num momento futuro, no caso de manutenção das práticas atuais. Deve estimular a discussão sobre as ações atuais que possuem grande impacto no futuro.

Mapa de futuro desejado: deve retratar o cenário que os participantes desejam para o futuro, em relação às práticas de manejo e as ações necessárias para que isso se concretize. Este mapa deve servir de base para o estabelecimento das ações do Acordo de Manejo.

11. CAMINHADAS TRANSVERSAIS (TRANSECTOS)⁹⁹

OBJETIVO: levantar informações durante caminhadas exploratórias em uma dada área. Esta ferramenta permite que se trace o perfil de distribuição dos recursos, que se observe os tipos de manejo realizados, as atividades empregadas pelos grupos de interesse, aspectos socioeconômicos locais, características abióticas (solo, recursos hídricos, etc.), dentre outros.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - entender como se distribui o recurso dentro da Unidade de Conservação e as técnicas de manejo empregadas; *Negociação* - analisar o estado do recurso e subsidiar a planificação de ações; *Monitoramento* - conhecer as mudanças provocadas após a construção e implementação do Acordo; *Renegociação/planejamento* - subsidiar adaptações ao plano de implementação;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Formação de grupos pequenos (por volta de 4 pessoas). Na fase de *Pré-negociação*, a ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente, com o fim de levantar as diversas percepções sobre o mesmo ambiente. Já na fase de construção do *Plano de Implementação*, *Monitoramento* e *Renegociação/planejamento*, a ferramenta deve incluir um representante de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 4 horas, para a realização do percurso e elaboração de diagrama, dependendo do tamanho do percurso escolhido.

LUGAR: Trecho da Unidade de Conservação previamente definido para a realização do percurso. A elaboração do diagrama exige um espaço tranquilo, onde o grupo possa se sentar para discutir e desenhar as informações obtidas durante a caminhada.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Mapa da área (preferencialmente algum mapa confeccionado de forma participativa, ferramenta 9 - *Mapeamento Participativo*), caderno para anotar as informações ao longo do percurso, papel Kraft grande e canetas hidrográficas coloridas para elaboração do diagrama.

⁹⁹ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009), “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009) e “Diagnostico Rural Participativo – Guia Prático” de Verdejo, 2006.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador, da ferramenta, de seus objetivos e de sua metodologia.
- Através de uma breve discussão, escolher coletivamente o trajeto que será percorrido. É interessante que o trajeto inclua a maior diversidade de terrenos, usos e situações sociais possíveis.
- Formação de um pequeno grupo que irá orientar a caminhada. O grupo pode ser formado por representantes indicados pelos grupos de interesse. Porém estas pessoas devem conhecer bem a área a ser percorrida.
- Executar o percurso, anotando as características observadas, tipos de uso dos recursos, possíveis ameaças e oportunidades, mudanças encontradas, dentre outras informações que o grupo julgar pertinentes. As pessoas encontradas durante o trajeto podem ser incluídas na discussão.
- As diferentes áreas percorridas devem ser representadas no papel Kraft, na forma de um diagrama (perfil do terreno), com suas respectivas denominações. As informações obtidas devem ser discutidas e indicadas no diagrama. Algumas perguntas podem ser feitas para nortear a desdobramento das informações de forma didática.
- O diagrama deve ser fotografado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- **VARIAÇÕES:** Assim como os mapas participativos, a ferramenta de travessia também é adaptável. A seguir, serão apresentadas algumas possibilidades de uso desta ferramenta:

Travessia histórica: A travessia é realizada com pessoas mais idosas, que conhecem bem como era a situação da área no passado. Ao executarem o trajeto, informações sobre a área em tempos anteriores devem ser levantadas e discutidas. Assim poderão formar um diagrama precedente, que poderá ser comparado com o atual.

Travessia ameaças e oportunidades: o diagrama desenvolvido pode indicar áreas de ameaças aos recursos e possíveis soluções para estas ameaças.

- Para a etapa de *monitoramento* esta ferramenta pode ser utilizada com certa frequência, de forma a acompanhar as transformações sistematicamente.

12. MATRIZ DE ANÁLISE DE CONFLITOS¹⁰⁰

OBJETIVO: Determinar as principais áreas de conflito de interesses em Áreas Protegidas, sob o ponto de vista dos diferentes grupos.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - identificar como se dão os conflitos de interesse existentes na Unidade de Conservação;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente, com o fim de levantar as diversas percepções sobre o conflito em questão.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft e canetas hidrográficas coloridas ou lousa e canetas para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- Introduzir uma discussão perguntando aos participantes quais são os conflitos relacionados ao uso de recurso que mais os afetam. E quais são os principais atores envolvidos neste conflito. Esta é uma importante oportunidade de confirmar os atores envolvidos com o conflito listado a partir de outras ferramentas.
- Os conflitos e os atores devem ser listados e organizados no eixo horizontal e vertical de uma matriz, respectivamente.
- O facilitador deve padronizar, junto aos participantes, uma simbologia que determine o nível de intensidade do conflito, por exemplo: +++ grave, ++ mediano, + leve;
- Para cada célula da matriz (ator/conflito) cada participante deve assinalar seu julgamento sobre a questão.
- Ao final, a matriz evidenciará, através da contagem dos símbolos, quais são as relações ator/conflito mais graves e as menos graves.
- Com a matriz completa, uma discussão sobre as implicações e problemas observados a partir dos resultados obtidos deve ser conduzida pelo facilitador. Uma lista de prioridades de resolução de conflitos também pode ser feita.
- A matriz deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

¹⁰⁰ Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

13. ÁRVORE DOS SONHOS E AS PEDRAS NO CAMINHO

OBJETIVO: Levantar informações sobre as expectativas de cada grupo de interesse com relação ao Acordo de Manejo e resolução do conflito. Identificar as dificuldades esperadas pelo grupo para a superação deste conflito.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - identificar as expectativas e dificuldades esperadas pelo grupo para o desenvolvimento do Acordo de Manejo;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas com cada grupo de interesse.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas, fita adesiva, máquina fotográfica e fichas de cartolina cortadas em formato de folhas de árvore, frutos, pedras e pequenos animais.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve iniciar a dinâmica desenhando um tronco de árvore no papel Kraft.
- Posteriormente deve falar brevemente sobre a situação de conflito e sobre a possibilidade de um acordo, enquanto distribui algumas fichas em formato de folhas para cada participante.
- O facilitador deve então perguntar ao grupo quais são seus desejos relacionados ao desenvolvimento do Acordo de Manejo.
- Cada participante deve escrever ou desenhar seu desejo na ficha, explicá-lo e depois aderi-lo na copa da árvore.
- Quando todos tiverem colocado sua ficha na árvore, o facilitador deve perguntar ao grupo quais são as dificuldades esperadas (pedras no caminho) para que o desejo seja alcançado. Deve então distribuir as fichas em formato de pedras.
- Os participantes repetem o procedimento, escrevendo ou desenhando nas fichas as dificuldades esperadas, explicando-as e fixando-as na base da árvore.
- Posteriormente o facilitador deve perguntar quem são as pessoas responsáveis em fazer os desejos e sonhos virarem realidade. Deve então distribuir as fichas com formato de animais.
- Os participantes devem escrever ou desenhar na ficha os atores sociais que julgam fundamentais para a concretização do desejo e depois devem explicá-la e fixá-las próximo a árvore (tronco, galhos, solo, etc).

- Por último, o facilitador deve perguntar quais são os ganhos obtidos caso o desejo seja concretizado, enquanto distribui as fichas em formato de frutos.
- O mesmo procedimento das perguntas anteriores deve ser realizado e as fichas coladas na copa da árvore.
- A árvore deve ser fotografada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Além de ser considerada uma ferramenta técnica, por dar subsídios concretos à etapa de planejamento, também é uma ferramenta de sensibilização, uma vez que desperta o interesse do grupo em alcançar uma situação melhor do que a atual.

14. ÁRVORE DE CAUSA E EFEITO¹⁰¹

OBJETIVO: Identificar e distinguir as causas e os efeitos de determinados conflitos. Essa distinção é útil, uma vez que são as causas dos conflitos que devem ser solucionadas e não seus efeitos.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* - identificar as principais causas do conflito;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas com cada grupo de interesse.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas, fichas de cartolina e fita adesiva.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve pedir para que um voluntário desenhe uma grande árvore no papel Kraft. A árvore deve conter raízes, tronco e uma copa (galhos).

¹⁰¹ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009), “Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação” de Drumond (2009) e “Diagnostico Rural Participativo – Guia Prático” de Verdejo, 2006.

- O facilitador deve confirmar com o grupo o principal conflito já identificado através de outras ferramentas. Este conflito deve ser escrito (ou ilustrado) no meio do tronco da árvore.

- Posteriormente, deve explicar aos participantes que as raízes simbolizam as causas do conflito e os galhos, os efeitos.

- O facilitador deve pedir ao grupo que escreva as causas e efeitos nas fichas. Caso seja necessário, pode fazer uma pequena sessão da ferramenta 5- *tempestade de ideias*.

- As fichas só poderão ser posicionadas na árvore após uma discussão entre os participantes, que evidencie se a situação é realmente uma causa ou um efeito. Exemplos podem ser dados para ilustrar essa questão.

- Com a árvore pronta, o facilitador deve estimular uma discussão sobre as possíveis soluções para as causas do problema. As informações geradas devem ser anotadas para subsidiarem o desenvolvimento de etapas posteriores.

- A árvore deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

15. VARAL DE VALORES

OBJETIVO: Conhecer os principais valores e princípios que dirigem o comportamento dos grupos de interesse.

APLICAÇÃO: *Negociação* - identificar os valores e princípios dos atores envolvidos, de forma a subsidiar a formulação de critérios objetivos para o julgamento das alternativas de ganhos mútuos.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 40 participantes.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 1 hora.

LUGAR: a ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro. Em um dado momento da aplicação da ferramenta os diferentes grupos de interesse terão que ser divididos, dessa forma é importante que o espaço seja amplo o suficiente ou disponha de pequenas outras salas.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Varal (barbante ou qualquer outro tipo de fio resistente), canetas hidrográficas coloridas, pregadores de roupa, fichas de cartolina.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, seus objetivos e sua metodologia.

- O facilitador deve fazer uma introdução explicando o que são valores e princípios e tirando as possíveis dúvidas dos participantes sobre o assunto.

- Posteriormente deve pedir para que os participantes se dividam em grupos de interesse e procurem um local isolado para que discutam e escrevam (ou ilustrem) nas fichas os valores dos quais não abrem mão. Cada ficha deve conter somente um valor.
- Os grupos devem voltar a se reunir e pendurar suas fichas em um varal previamente montado pelo facilitador.
- Cada ficha será lida e explicada pelo grupo correspondente.
- O facilitador deve aproximar as fichas que possuem valores semelhantes ou comuns e separar os que possuem valores opostos, após o consentimento dos participantes.
- Os valores comuns devem ser reconhecidos e podem servir de base para formulação de critérios de seleção para alternativas de ganhos mútuos.
- O facilitador deve questionar o grupo sobre os valores opostos, como: “por que este valor do grupo A não pertence também ao grupo B?”. As respostas dos grupos geralmente evidenciam outros valores escondidos por detrás dos primeiros. O facilitador deve se atentar para isso e estimular a união desses “subvalores”, cuidando para não exacerbar os conflitos.
- Os valores divergentes também devem se convertido em respostas positivas e usados para subsidiar a criação de critérios, se acordado pelos participantes. Por exemplo: “Não abrimos mão de nossa cultura e costumes tradicionais” pode ser convertido em “manutenção dos aspectos culturais tradicionais”.

OBSERVAÇÕES:

- Sugere-se que as fichas fiquem expostas nos demais encontros, com o fim de nortear as demais ações coletivas.

16. PERFIL DO GRUPO¹⁰²

OBJETIVO: Definir características de determinado grupo de interesse em relação ao tema que se quer examinar (recursos, manejo, atividades econômicas, etc). Pode ser utilizado para verificar: quais são os recursos mais utilizados e por quem são mais utilizados (homens, mulheres, jovens, adultos); o grau de dependência do grupo em relação ao recurso; a existência de fontes econômicas alternativas ou recursos alternativos.

¹⁰² Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

APLICAÇÃO: *Negociação* – levantamento de dados para análise dos interesses e dos recursos e como subsídio para a classificação dos grupos de interesse;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 30 participantes de um mesmo grupo de interesse. Este grupo deve ser o mais representativo possível (homens, mulheres, jovens, adultos, idosos, etc.).

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente de 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft, fichas de cartolina (50x30cm), fita adesiva, canetas hidrográficas coloridas.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve iniciar a aplicação da ferramenta com uma pergunta orientadora sobre a questão que se quer investigar, como, por exemplo: “quais são os recursos naturais utilizados pela comunidade?” ou “quais são as fontes de renda presentes nesta empresa?”.
- Posteriormente deve escrever cada resposta em uma ficha de cartolina e também ilustrá-la, para incluir pessoas que não alfabetizadas. Este procedimento pode ser aplicado para todos os temas que o grupo avaliar serem relevantes.
- As fichas devem ser aderidas ao papel kraft, que será disposto de forma que todo o grupo possa vê-lo.
- Cada participante deverá marcar com a caneta hidrográfica as atividades com as quais se envolve mais, ou suas preferências, dentre outras informações que se queira levantar. As pessoas podem usar símbolos ou canetas de cores diferentes para que a análise seja facilitada, caso se deseje estudar as diferenças de gênero, de idade, dentre outras.
- Os resultados devem ser discutidos com os participantes.
- Posteriormente a atividade deve ser transcrita para outro papel. A cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.
- Os resultados produzidos nos diferentes grupos de interesse podem ser comparados, em uma reunião coletiva.

OBSERVAÇÕES:

- Caso se trabalhe com temas de difícil abordagem, é recomendável que o levantamento seja feito de forma anônima.
- Esta ferramenta é particularmente útil para observar o grau de dependência dos grupos em relação ao recurso de interesse, isto é, quais são as reais necessidades

defendidas. As informações obtidas nesses casos ajudam a classificar os grupos na fase de negociação ou até mesmo a elaborar propostas criativas (na atividade buscar alternativas de ganhos mútuos), tendo em vista a existência de fontes econômicas alternativas, ou até mesmo recursos substituíveis.

17. ESTRATÉGIAS DE VIDA¹⁰³

OBJETIVO: Compreender as diferentes possibilidades de fonte de renda dos grupos de interesse e as condições de acesso a essas fontes. Esta ferramenta é útil para verificar quais são as reais necessidades de cada grupo.

APLICAÇÃO: *Negociação* – levantamento de dados para análise dos interesses e como subsídio para a classificação dos grupos de interesse;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada separadamente com cada grupo de interesse. Este grupo deve ser o mais representativo possível (homens, mulheres, jovens, adultos, idosos, etc.). Caso o número seja muito grande, é recomendável dividi-los em subgrupos.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft, fichas de cartolina, fita adesiva, canetas hidrográficas coloridas.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve pedir aos participantes que escrevam nas fichas de cartolina todas as fontes de renda que existem dentro grupo. A situação deve ser adaptada a cada realidade, por exemplo, se o grupo de interesse for uma empresa de turismo pode ser feita a pergunta “quais são os campos de atuação da empresa”. Cada ficha deve conter apenas uma fonte de renda. Elas também podem ser ilustradas (a ilustração deve ser compreensível a todos), com a ajuda do facilitador, de modo a incluir as pessoas não alfabetizadas.
- Caso haja dificuldades, o facilitador pode aplicar a *Tempestade de ideias* (ferramenta 5).

¹⁰³ Adaptado dos livros “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009), Seixas (2005), Jorgensen (1989).

- As fontes de renda devem ser agrupadas com base em perguntas sobre o acesso a elas, como “Qualquer pessoa do grupo tem acesso a esta fonte de renda?”, “quem tem acesso? Por quê?”, ou no caso da empresa de turismo exemplificada acima “todos os campos de atuação da empresa dão o mesmo retorno financeiro?”.

- As condições de acesso devem ser escritas no papel kraft e as fichas correspondentes devem ser aderidas embaixo delas.

- Posteriormente as fichas devem ser organizadas de acordo com sua ordem de importância, formando um fluxograma.

- Os resultados devem ser discutidos com os participantes.

- Posteriormente a atividade deve ser transcrita para outro papel. A cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Do mesmo modo que o *Perfil do grupo* (ferramenta 15), esta ferramenta pode ser útil para observar o grau de dependência dos grupos em relação ao recurso de interesse. As informações obtidas nesses casos ajudam a classificar os grupos na fase de *negociação* ou até mesmo a elaborar propostas criativas (na atividade *buscar alternativas de ganhos mútuos*), tendo em vista a existência de fontes econômicas alternativas, ou até mesmo recursos substituíveis.

18. SENSIBILIDADE AO CONFLITO

OBJETIVO: Compreender como cada grupo de interesse percebe o conflito e seu grau de intensidade. Verificar se é um conflito que está progredindo ou está estabilizado.

APLICAÇÃO: *Negociação* – observar o padrão de desenvolvimento do conflito;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Aproximadamente 30 participantes. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: *Linha do tempo* (ferramenta 08), papel Kraft grande e canetas hidrográficas coloridas, pequenas fichas de cartolina cortadas em diferentes formatos ou de diferentes cores. Ao invés das fichas podem ser usados conjuntos de objetos disponíveis no local, como um conjunto de pedras, folhas, galhos, etc.

PROCEDIMENTO:

- Apresentar a ferramenta e sua metodologia.
- Os participantes devem, com a ajuda do facilitador, copiar as principais informações da *Linha do Tempo* (ferramenta 08) para a parte inferior do papel Kraft, formando uma nova linha.
- O facilitador deve conversar com o grupo, explicando que para aplicação desta ferramenta serão analisados dois elementos, o sentimento do grupo e sua intensidade.
- O grupo deve determinar uma simbologia que represente a graduação seus diferentes tipos de sentimentos. Para isso podem ser utilizadas as fichas de cartolina, ou conjunto de objetos disponíveis no local (galhos, folhas pedras). Por exemplo (Figura 10):

SENTIMENTO/GRAU	Pouco	Intermediário	Muito
Raiva	●	●●	●●●
Medo	○	○○	○○○
Preocupação	◉	◉◉	◉◉◉
Alegria	■	■■	■■■

Figura 10. Exemplo de simbologia de graduação de sentimentos.

- Para cada período estabelecido na Linha do Tempo desenhada no papel, o grupo deve discutir qual era o sentimento predominante. Como diferentes pessoas podem apresentar diferentes sentimentos, é importante que o facilitador dê tempo para que os participantes dialoguem e entrem num consenso sobre o sentimento geral percebido pelo grupo.
- Os participantes deverão então dispor as fichas ou objetos na linha conforme o sentimento e sua intensidade.
- Após o término do exercício, o facilitador deve promover uma discussão com o grupo, sobre como o conflito foi “evoluindo” ao longo do tempo.
- Posteriormente a atividade deve ser copiada para outro papel, ou fotografada. A cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Como a ferramenta é aplicada com os grupos separadamente, é interessante que o facilitador posteriormente compare o produto gerado por cada grupo de

interesse. Dessa forma, poderá verificar como cada um percebe o conflito e se há correspondência de percepção entre os grupos.

19. FASES DO CONFLITO¹⁰⁴

OBJETIVO: Compreender, a partir do ponto de vista de cada grupo de interesse, como o conflito se desenvolveu em intensidade, ao longo do tempo. Verificar se é um conflito que está progredindo ou está estabilizado. Esta é uma ferramenta complementar a *Sensibilidade ao Conflito* (ferramenta 37).

APLICAÇÃO: *Negociação* – observar a evolução do conflito ao longo do tempo;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Aproximadamente 30 participantes. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: *Linha do Tempo* (ferramenta 08), *Sensibilidade ao Conflito* (ferramenta 37), papel Kraft e canetas hidrográficas coloridas ou lousa e canetas para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentar a ferramenta e sua metodologia.
- O facilitador deve iniciar a aplicação desta ferramenta relembrando as atividades *Linha do Tempo* (ferramenta 08) e *Sensibilidade ao Conflito* (ferramenta 37).
- Posteriormente deve explicar que cada conflito tem a sua própria história e apresenta diferentes fases, de acordo com o grau de intensidade.
- O facilitador deve explicar que a história do conflito também pode ser representada através de um gráfico. Caso seja necessário, deve esclarecer o que é um gráfico, como funciona e qual sua utilidade, usando exemplos para ilustrar.
- Os participantes devem, com a ajuda do facilitador, dispor os principais períodos assinalados na atividade *Linha do Tempo* (ferramenta 08) no eixo horizontal de um gráfico desenhado no papel Kraft. No eixo vertical, devem organizar uma graduação da intensidade do conflito, de acordo com critérios estabelecidos antecipadamente. Neste momento é interessante que o grupo se apoie também no produto da atividade *Sensibilidade ao Conflito* (ferramenta 37).
- Com a ajuda do facilitador, o grupo deve preencher o gráfico, considerando a intensidade do conflito em um determinado período, como no exemplo (Figura 11):

¹⁰⁴ Adaptado da publicação “*Conflict analysis for project planning and management*” de Leonhardt (2001).

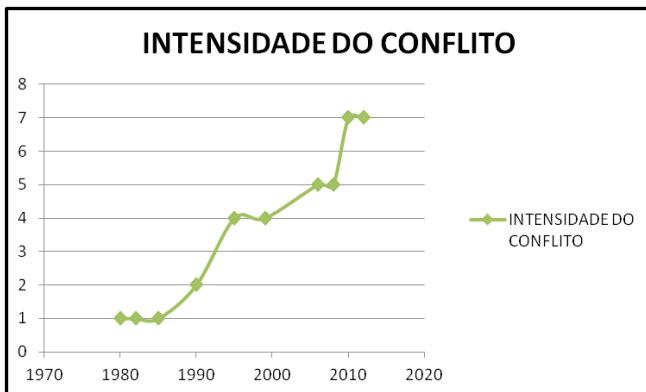


Figura 11. Exemplo de gráfico de intensidade do conflito

- Após o preenchimento do gráfico, o facilitador deve estimular uma discussão sobre a evolução do conflito, os períodos de aparente estabilidade, os períodos em que o conflito se desenvolveu de forma aguda, etc. Deve também estimular os participantes a realizar uma análise sobre as tendências futuras.
- Posteriormente a atividade deve ser copiada para outro papel, ou fotografada. A cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

Como a ferramenta é aplicada com os grupos separadamente, é interessante que o facilitador posteriormente compare o produto gerado por cada grupo de interesse. Dessa forma, poderá verificar a evolução do conflito de diferentes ponto de vista e verificar se há correspondência entre eles.

20. MODELO EM CAMADAS¹⁰⁵

OBJETIVO: Distinguir as necessidades, interesses e posições das diferentes partes envolvidas com o conflito.

APLICAÇÃO: *Negociação* – subsidiar a análise dos interesses.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas.

¹⁰⁵ Adaptado da publicação "Conflict analysis for project planning and management" de Leonhardt (2001).

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Três círculos de cartolina cortados em tamanhos diferentes (exemplo: 50 cm, 35 cm e 20 cm de diâmetro), de modo que possam ser ajustados de forma concêntrica, papel Kraft, fita adesiva e canetas hidrográficas.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, seus objetivos e sua metodologia.
- O facilitador deve aderir o maior círculo de cartolina no papel Kraft e fixá-lo em um local visível a todos. Posteriormente deve perguntar aos participantes o que querem resolver na situação de conflito. As respostas devem ser anotadas nas bordas do círculo pregado no papel Kraft. As respostas, geralmente irão caracterizar as posições do grupo.
- Posteriormente o facilitador deve ler as respostas e perguntar o porquê de cada uma. Em seguida deve fixar o círculo de tamanho intermediário no centro do primeiro círculo e escrever as novas respostas em sua borda. Estas respostas geralmente caracterizam os interesses do grupo.
- O procedimento deve ser repetido, isto é, novamente é perguntado o porquê de cada interesse. Em seguida, o facilitador deve fixar o círculo de cartolina de tamanho menor no centro do anterior. Neste círculo deve anotar todas as respostas da ultima pergunta. Estas respostas geralmente caracterizam as necessidades dos grupos de interesse.
- No fim da atividade os círculos devem estar dispostos da seguinte forma (Figura 12):

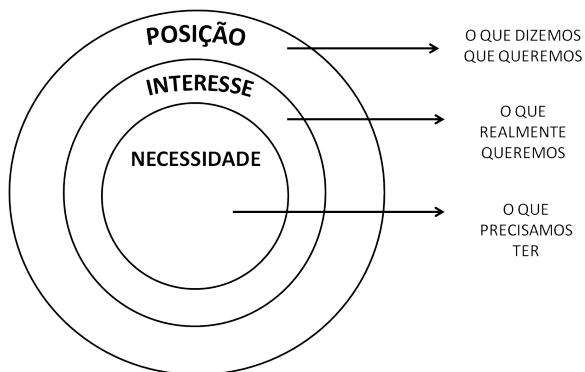


Figura 12. Exemplo de círculos de modelo em camadas.

- Posteriormente, o facilitador deve promover uma discussão perguntando até que ponto as posições são adequadas para promover os interesses, necessidades do grupo e propiciar acordos entre as partes envolvidas. Deve explicar que o Acordo precisa ser construído com base nos interesses e necessidades e não nas posições, pois estas são rígidas e geralmente há uma grande variedade de posições que satisfaçam o mesmo interesse.

- A atividade deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- O produto proveniente da aplicação desta ferramenta deve ser utilizado para criar opções de benefícios mútuos, através da conciliação entre necessidades e interesses.

- Esta ferramenta também pode ser aplicada durante um evento que reúna todos os grupos envolvidos. Dessa forma, cada grupo poderá conhecer os interesses e necessidades dos outros, primeiro passo para construção de acordos. Mas é preciso tomar cuidado para que, ao expor os diversos interesses, algum grupo não se sinta manipulado.

21. MATRIZ DE PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO

OBJETIVO: Identificar os principais problemas de comunicação entre os grupos de interesse, com o fim de solucioná-los. Essa ferramenta pode ser útil como subsídio para a construção de um plano de comunicação entre os grupos.

APLICAÇÃO: *Mobilização* – iniciar e estruturar a comunicação entre os grupos; *Negociação* – equilibrar o componente emocional e desenvolver diálogo eficaz para o processo de negociação;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lista com todos os grupos de interesse envolvidos, papel Kraft, canetas hidrográficas coloridas, fichas de cartolina e fita adesiva.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve ler para os participantes a lista contendo todos os grupos

envolvidos na situação de conflito identificados através das ferramentas utilizadas na etapa de *Pré-negociação*.

- O nome de cada grupo listado deve ser escrito em uma ficha de cartolina e fixado verticalmente na folha de papel Kraft. Usar símbolos para ilustrar cada grupo pode ser uma forma de incluir pessoas não alfabetizadas.

- Algumas perguntas deverão ser feitas de forma a orientar a identificação dos problemas. São elas:

Qual é o papel deste grupo no conflito?

Qual é o papel deste grupo na solução do conflito?

Por que a comunicação com esse grupo é importante?

Existem canais de comunicação com este grupo?

Como é o canal de comunicação?

Quem controla o canal de comunicação?

Como me sinto ao me comunicar com este grupo?

- Estas questões devem ser escritas em fichas de cartolina e dispostas horizontalmente, formando assim uma matriz.

- Os participantes devem responder cada questão, relacionando-a a cada grupo listado.

- A matriz produzida deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

- As matrizes formadas pelos diferentes grupos devem ser comparadas pelo facilitador, que poderá sugerir, durante o desenvolvimento do Acordo de Manejo, ações que corrijam as falhas de comunicação.

OBSERVAÇÕES:

- Os grupos não deverão ter acesso as matrizes de outros grupos, pois essa situação agravaria ainda mais a condição de conflito.

22. BOA COMUNICAÇÃO

OBJETIVO: Estabelecer a prática da comunicação construtiva.

APLICAÇÃO: *Mobilização, Planejamento, Negociação, Monitoramento e Revisão* – auxiliar os processos comunicativos entre os grupos.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 40 participantes.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 1 hora.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papéis e canetas.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve pedir aos participantes que escrevam ou desenhem no papel algumas frases agressivas e combativas que geralmente ouvem ou pronunciam no seu dia-a-dia.
- Posteriormente deve pedir para que pensem em um modo construtivo e positivo de dizer a mesma coisa. A nova frase formulada também deve ser escrita ou desenhada na ficha.
- Cada participante deve ler a primeira frase produzida seguida da segunda.
- Os participantes que não conseguirem converter a primeira frase em uma expressão positiva devem pedir ajuda dos demais participantes para fazê-lo.
- Ao final da dinâmica, o facilitador deve promover uma discussão sobre os benefícios de uma comunicação sadia, orientada para resolução dos conflitos.

23. MENSAGENS VOCÊ – MENSAGENS EU¹⁰⁶

OBJETIVO: Estabelecer a prática da comunicação construtiva. Esta ferramenta pode ser aplicada em todos os encontros, pois consiste em um exercício permanente.

APLICAÇÃO: *Planejamento, Negociação, Monitoramento e Revisão* – auxiliar os processos comunicativos entre os grupos.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável.

TEMPO REQUERIDO: Variável.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante os encontros dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: -

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve explicar para os participantes que as “mensagens você” são aquelas formuladas em segunda pessoa, e que geralmente são utilizadas quando apontamos ou culpamos os outros pelas nossas próprias opiniões, sentimentos e desejos, avaliando assim sua conduta. Já as “mensagens eu” são aquelas formuladas

¹⁰⁶ Adaptado do livro “*Desarrollo y Conflicto: enfoque sensible al conflicto para organizaciones de desarrollo*” de Fundación Cambio Democrático.

em primeira pessoa, utilizadas para expressar seus próprios sentimentos, opiniões e desejos, sem para isso avaliar a conduta dos demais.

- Deve também explicar que a primeira classe de mensagens provoca emoções negativas, pois afeta a imagem do interlocutor, geralmente ofendendo-o e humilhando-o. Quando se fala dos próprios sentimentos, a informação transmitida é incontestável, pois somente o possuidor do sentimento é capaz de julgar o que está sentindo. Com o uso das “mensagens eu” é possível manifestar os problemas e necessidades de uma forma construtiva, sem o uso de julgamentos e nem o bloqueio recíproco das partes.

- Posteriormente o facilitador deve convidar a todos os participantes a praticarem a “mensagem eu” em suas falas. Avisa que é um exercício constante, que requer muita atenção.

OBSERVAÇÃO:

- Durante o desenvolvimento dos encontros e ferramentas, o facilitador pode relembrar o assunto e pedir para que os participantes tentem reformular as falas, caso estejam fazendo uso da “mensagem você”.

24. CALENDÁRIO DE ATIVIDADES¹⁰⁷

OBJETIVO: Visualizar a distribuição de atividades de manejo e de outras atividades (sociais, culturais, geradoras de renda, etc) ao longo do tempo, dos diversos grupos de interesse. Essa ferramenta permite analisar em quais atividades os diferentes atores sociais se ocupam e qual é o tempo de dedicação que empregam a cada uma delas.

APLICAÇÃO: *Planejamento* - subsidiar o planejamento das atividades de negociação; *Negociação* – subsidiar o desenvolvimento do plano de implementação;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. Inicialmente a ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente. Em outro momento, será realizada uma atividade coletiva, incluindo pelo menos um representante de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas com cada grupo de interesse.

LUGAR: Primeiramente a ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido. Num momento posterior, a

¹⁰⁷ Adaptado do livro “*Diagnostico Rural Participativo – Guia Prático*” de Verdejo, 2006

ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um lugar social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft e canetas hidrográficas coloridas.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve estabelecer, junto aos participantes, a escala de tempo que será utilizada na atividade (ano, estações, mês, semana, etc.). Esta escala deve ser ordenada no eixo horizontal de uma matriz, desenhada sobre o papel Kraft.
- As atividades de manejo, outras atividades geradoras de renda, atividades sociais, dentre outras, devem ser listadas e dispostas no eixo vertical da matriz.
- Os participantes podem elaborar uma simbologia que indique a intensidade com que se dedica a uma determinada atividade durante um espaço de tempo escolhido, por exemplo: +++ muito, ++ regular e + pouco.
- Posteriormente, os participantes devem apontar na matriz o período que realiza determinada atividade e com que intensidade a realiza.
- A matriz desenvolvida por cada grupo de interesse deve ser combinada, em um encontro coletivo, com a finalidade de elaborar um calendário único.
- A cada aplicação da ferramenta, o calendário produzido deve ser copiado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Esse calendário geral (com informações sobre todos os grupos) será útil para planejar a implementação do Acordo de Manejo, bem como as atividades de monitoramento e revisão.

25. ÁRVORE DE MEIOS E FINS¹⁰⁸

OBJETIVO: Identificar as ações e atividades necessárias ao alcance de determinado objetivo e suas possíveis consequências desejadas. Esta ferramenta subsidia o processo de planejamento, uma vez que provê informações sobre atividades e resultados esperados.

¹⁰⁸ Adaptado do material “Curso de qualificação profissional: Elaboração e monitoramento de projetos públicos”, disponível em: <http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/APOSTILA-ELABORACA-E-MONITORAMENTO-DE-PROJETOS-PUBLI%20COS.pdf>, acesso em 27/04/2012.

APLICAÇÃO: *Negociação* – subsidiar o desenvolvimento do plano de implementação;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 20 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 1 hora.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lista dos itens e propostas acordados previamente na etapa de discussão, papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas, fichas de cartolina e fita adesiva.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve pedir a um voluntário que desenhe uma grande árvore no papel Kraft. A árvore deve conter raízes, tronco e uma copa (galhos).
- O facilitador deve ler a lista dos itens e propostas acordados previamente na etapa de discussão, com o fim de confirmá-la com os participantes. Cada um dos itens ou propostas irá gerar uma Árvore de Meios e Fins. A proposta deve então ser escrita em uma ficha de cartolina e fixada no centro do tronco desenhado.
- Posteriormente, deve explicar aos participantes que as raízes simbolizam as ações necessárias (Meios) para que aquela proposta acordada se concretize e os galhos, os resultados (Fins) que se esperam a partir dessas ações.
- O facilitador deve distribuir fichas de cartolina para que os participantes escrevam, ou desenhem os meios e os fins para aquela determinada proposta acordada.
- As fichas devem ser lidas e explicadas pelos participantes e o grupo deve acordar sua posição na árvore.
- Com a árvore pronta, o facilitador deve estimular uma discussão sobre o produto gerado. As informações obtidas devem ser anotadas para subsidiarem o desenvolvimento de etapas posteriores.
- A árvore deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

26. MATRIZ DE PLANO DE AÇÃO¹⁰⁹

OBJETIVO: Planejar de forma facilmente visualizável como o propostas acordadas deverão ser implementadas, definindo as atividades, responsabilidades e os períodos de execução. As informações organizadas a partir dessa ferramenta podem facilitar o processo de monitoramento e avaliação.

APLICAÇÃO: *Planejamento* – desenvolver plano de ação para a etapa de negociação; *Negociação* – desenvolver plano de implementação do Acordo.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 20 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Dependente do tamanho e complexidade do plano a ser desenvolvido.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande e canetas hidrográficas coloridas ou lousa e caneta para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, seus objetivos e sua metodologia.
- Esta ferramenta só pode ser aplicada depois que os grupos tenham chegado a um acordo relacionado ao objeto de discussão¹¹⁰.
- As propostas acordadas devem então ser traduzidas em atividades, pelos participantes com a ajuda do facilitador¹¹¹. Caso seja necessário, uma *tempestade de ideias* (ferramenta 5) deve ser realizada.
- O facilitador deve então listar todas as atividades no eixo vertical de uma matriz desenhada no papel Kraft. As atividades podem ainda ser detalhadas em subatividades, para que o processo de planejamento fique mais completo e seu acompanhamento seja realizado mais facilmente.
- O eixo horizontal da matriz deve conter as metas, isto é, os objetivos nos quais se quer chegar, as pessoas responsáveis por tal atividade (ou subatividade) e o cronograma para execução de cada atividade.

¹⁰⁹ Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

¹¹⁰ Na etapa de Planejamento, as ações necessárias para o desenvolvimento da etapa de negociação podem ser consideradas o objeto de discussão. Já na etapa de Negociação, as próprias propostas para o Acordo de Manejo podem ser consideradas o objeto de discussão.

¹¹¹ A ferramenta 21 - Árvore de Meios e Fins provê esta lista de atividades.

- Para facilitar o preenchimento da matriz, o facilitador deve fazer perguntas estimulantes, como: “Quais são as diversas ações que fazem parte desta atividade?”, “Onde queremos chegar com a execução dessas atividades?”, “Quem são as pessoas que podem ajudar a executar essas ações?”, “Quanto tempo leva para executar essa atividade?”, etc.

- Dessa forma, os participantes devem preencher a matriz com a ajuda do facilitador. Quando possível o facilitador deve ilustrar as informações, de modo a incluir pessoas não alfabetizadas.

- O exercício deve ser copiado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Como a ferramenta é aplicada com poucos participantes, é fundamental que cada representante leve a matriz para os que ele representa, a fim de validá-la ou obter propostas de ajuste.

27. ANÁLISE DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS (ANÁLISE FOFA)¹¹²

OBJETIVO: Analisar as percepções dos grupos de interesse sobre os pontos positivos e negativos (internos e externos) de uma dada situação. E avaliar o desempenho desses grupos e do Acordo de Manejo.

APLICAÇÃO: *Pré-negociação* – entender como os grupos concebem a proposta de um Acordo de Manejo; *Negociação* - avaliar as alternativas de ganhos mútuos; *Monitoramento* – avaliar o desempenho dos grupos e do Acordo.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: aproximadamente 20 pessoas. Na fase de *Pré-negociação*, a ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente, com o fim de levantar as diversas percepções sobre a proposta de Acordo. Já na fase de *Negociação* e *Monitoramento*, a ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: aproximadamente 3 horas.

LUGAR: O local depende da etapa na qual a ferramenta será aplicada. Na etapa *Pré-negociação* a ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde

¹¹² Adaptado dos livros “*Our people, our resources*” de Barton et al (1997), “*Roteiro Metodológico para a Elaboração de Planos de Manejo: Parque Nacional, Reserva Biológica, Estação Ecológica*” de IBAMA (2002), “*80 herramientas para el desarrollo participativo*” de Geilfus (2009) e “*Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação*” de Drumond (2009).

determinado grupo de interesse está inserido. Já na etapa de *Negociação* e *Monitoramento*, a ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um lugar social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas, fita adesiva e fichas de cartolina.

PROCEDIMENTO:

- Apresentar a ferramenta, seu objetivo e sua metodologia.
- O facilitador deve desenhar uma matriz de quatro células na folha de papel Kraft. Posteriormente deve escrever as palavras Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, sendo uma palavra por célula.
- Deve explicar aos participantes o significado dessas palavras no contexto desta ferramenta, conforme apresentado a seguir. A utilização de algumas perguntas orientadoras pode facilitar esse processo:

Fortalezas: são as características ou condições próprias de uma dada situação, que contribuem ou favorecem seu desenvolvimento. Pergunta orientadora: Quais são as vantagens que se apresentam nessa situação?

Fraquezas: são as características ou condições próprias de uma dada situação, que comprometem ou dificultam seu desenvolvimento. Pergunta orientadora: Quais são as desvantagens que se apresentam nessa situação?

Oportunidades: são as características ou condições externas a uma dada situação, que contribuem ou favorecem seu desenvolvimento. Pergunta orientadora: Quais são os elementos externos que podem influenciar positivamente o desenvolvimento dessa situação?

Ameaças: são as características ou condições externas a uma dada situação, que comprometem ou dificultam seu desenvolvimento. Pergunta orientadora: Quais são os elementos externos que podem influenciar negativamente o desenvolvimento dessa situação?

• A situação abordada pode ser o desenvolvimento do Acordo de Manejo, ou alguma alternativa de ganhos mútuos proposta durante a etapa de negociação, a ser avaliada, dentre outras situações possíveis.

• A cada pergunta orientadora, o facilitador pode aplicar a ferramenta *5-tempestade de ideias*. Os conceitos levantados devem ser discutidos e escritos ou ilustrados em uma ficha de cartolina e dispostos na célula correspondente.

• Caso surjam entendimentos diferentes sobre determinado assunto, o facilitador deve tentar conduzir a discussão até o consenso.

• A matriz deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- As palavras “Oportunidades” e “Ameaças” também podem ser utilizadas com o sentido de pontos positivos e negativos, respectivamente, de uma determinada situação, projetados para o futuro, ou seja, que podem vir a acontecer.

28. MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE SOLUÇÕES¹¹³

OBJETIVO: Avaliar as alternativas de ganhos mútuos, segundo os critérios estabelecidos.

APLICAÇÃO: *Negociação* – escolher as melhores alternativas de ganhos mútuos;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 20 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 3 horas.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lista com os critérios e com as propostas de “alternativas de ganhos mútuos” desenvolvidos na etapa de *negociação*, papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas, fita adesiva e fichas de cartolina cortadas no formato de símbolos ou cores que representem algo positivo e algo negativo (Exemplo: 😊 positivo, ☹️ negativo).

PROCEDIMENTO:

- Apresentar a ferramenta, seu objetivo e sua metodologia.
- O facilitador deve ler as listas, de critérios e alternativas de ganhos mútuos, desenvolvidas a partir de outras ferramentas.
- Após a confirmação de todos os itens listados, o facilitador deve desenhar uma matriz grande, contendo os critérios no eixo vertical da matriz e as propostas de alternativas de ganhos mútuos no eixo horizontal. Também deve ilustrar essas informações, de modo a incluir pessoas não alfabetizadas.
- Os participantes devem discutir cada célula da matriz (critério x alternativa de ganho mútuo) até entrarem em um consenso se a proposta é positiva ou negativa.

¹¹³ Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

- Conforme a decisão do grupo o facilitador deve aderir uma ficha de cartolina com o símbolo correspondente.
- Quando todos os pontos tiverem sido discutidos, o facilitador deve contar o número de símbolos positivos por proposta de alternativa de ganhos mútuos. A partir dessa contagem pode se estabelecer uma ordem de prioridade ou excluir algumas propostas, conforme o grupo julgar mais conveniente.
- A matriz deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Caso a pontuação geral seja, em sua maior parte, negativa para todas as propostas de ganhos mútuos, os participantes devem, com a ajuda do facilitador, verificar em que critério a proposta foi deficiente. A partir disso, podem melhorar as propostas e reiniciar o processo de avaliação.
- A adição de mais um símbolo, representando uma opinião intermediária, como ☺, pode ser feita. Este símbolo, quando empregado pelos participantes, denota que a proposta ainda não foi suficientemente discutida, ou precisa ser reformulada.

29. SELEÇÃO DE CRITÉRIOS

OBJETIVO: Eleger critérios para a escolha da melhor alternativa de ganhos mútuos.

APLICAÇÃO: *Negociação* – traçar critérios objetivos.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 40 participantes. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 1 hora.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lista de critérios, papel Kraft e canetas hidrográficas.

PROCEDIMENTO:

- Após a aplicação da tempestade de ideias para a criação de critérios, o facilitador deve expor a lista gerada em um local visível a todos.
- Para selecionar cada critério listado, o facilitador deve perguntar aos participantes o seu por que. Dará a todos a todos os grupos de interesse a possibilidade de responder a pergunta e anotar as respostas no papel Kraft, ao lado do critério correspondente. Dessa forma, todos poderão verificar se a lógica

utilizada na sua elaboração atende a princípios considerados justos por todos os participantes.

- Para os critérios que não forem selecionados, o facilitador deve perguntar “por que não?”. As respostas dadas a esta pergunta, fornecem alguns indícios de novos critérios. Por exemplo: Em uma negociação sobre o uso de recursos florestais para confecção de artesanatos por uma comunidade tradicional dentro de uma Unidade de Conservação, alguém tenha elaborado a seguinte opção: substituir a produção de artesanato por outra atividade comercial fora da Unidade de Conservação. Explicitamente a comunidade ou seu representante se mostra contra essa possibilidade. É o momento de perguntar: “*por que não?*”. Pode ser que a resposta desse representante seja: não queremos fazer nada que desconfigure nossas tradições. Esta resposta mostra que um critério importante para a comunidade é manter suas tradições. Ou seja, só serão aceitas propostas que, de alguma forma, considerarem as tradições daquela comunidade.
- Os novos critérios devem ser anotados e passar pela seleção dos participantes novamente.

30. FRAGMENTAÇÃO DE INTERESSES

OBJETIVO: Separar interesses divergentes dos interesses convergentes, com o fim de auxiliar a criação de alternativas de ganhos mútuos.

APLICAÇÃO: *Negociação* – buscar alternativas de ganhos mútuos.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 10 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lista contendo os interesses levantados a partir da aplicação de ferramentas anteriores, papel Kraft e canetas hidrográficas.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve iniciar a aplicação da ferramenta lendo a lista com todos os interesses dos grupos participantes, levantados a partir da aplicação de ferramentas anteriores. Esta ação deve ser realizada com muito cuidado, pois pode gerar certa agitação e nervosismo nos participantes.
- Posteriormente o facilitador deve dispor os interesses listados no eixo vertical de uma matriz. O eixo horizontal deve conter as palavras divergente e convergente, que precisam ser explicadas como sendo interesses aparentemente incompatíveis e compatíveis, respectivamente.

- Os participantes, com a ajuda do facilitador irão classificar os interesses dentro da matriz produzida, chamada então de matriz de interesses.
- Os interesses considerados convergentes produzirão acordos mais facilmente.
- Os interesses classificados com divergentes deverão sofrer um processo de fragmentação, ou seja, deverão ser subdivididos em interesses menores. Por exemplo: o interesse “pescar em um dado lago” pode ser subdividido em “interesse em gerar renda”, “interesse em manter a cultura local” e “interesse em obter alimento”.
- Cada um dos novos interesses obtidos através do processo de fragmentação deverá ser disposto novamente na matriz e reclassificado em divergente ou convergente.
- Os interesses que permanecerem na condição de divergentes deverão ser discutidos entre os diversos grupos envolvidos, que deverão decidir em conjunto qual é a melhor alternativa para este caso, verificando se é aceitável que o Acordo de Manejo tenha impacto positivo apenas sobre uma parcela dos interesses.

31. MATRIZ DOS GRUPOS DE INTERESSE¹¹⁴

OBJETIVO: Diferenciar os grupos de interesse com base em critérios.

APLICAÇÃO: *Negociação* – classificar os grupos de interesse.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 10 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 3 horas.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft e canetas hidrográficas ou lousa e caneta para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve iniciar a aplicação da ferramenta falando sobre a diferença na relação dos diferentes grupos com os recursos naturais e com a Unidade de Conservação em questão. E com o propósito de manter um processo justo é necessário que estes grupos sejam diferenciados, no âmbito do Acordo de Manejo, com base em critérios previamente acordados coletivamente.

¹¹⁴ Adaptado dos livros “*Stakeholder methodologies in natural resource management*” de Grumble (1998) e “*Manejo Participativo de Áreas Protegidas: adaptando o método ao contexto*” de Borrini-Feyerabend (1997).

- Posteriormente, para criar os critérios que serão utilizados para classificar os grupos de interesse, o facilitador deve aplicar a ferramenta 5- *tempestade de ideias* e seleção de critérios.

- Para cada critério escolhido o grupo deve atribuir uma escala de valor, como alto, médio e baixo, ou símbolos ●, ●●, ●●●. Nesse momento, é importante que não se atribua símbolos com caráter positivo e negativo, para que nenhum grupo se sinta inferiorizado. Caso haja a necessidade de ilustrar o processo para incluir pessoas não alfabetizadas, os símbolos escolhidos devem possuir caráter neutro, independente do valor que lhe for atribuído.

- Os nomes dos indivíduos/grupos de interesse devem ser dispostos no eixo vertical de uma matriz desenhada no papel Kraft e os critérios no eixo horizontal.

- Além dos critérios é importante que se classifique, por meios de outras ferramentas, a natureza do interesse manifestado pelos diferentes grupos, como: interesse econômico, interesse de subsistência, interesse social, interesse ambiental, dentre outros.

- Os grupos de interesse, com a ajuda do facilitador, devem preencher a matriz e posteriormente realizar a contagem da pontuação.

- Os grupos que obtiverem maior pontuação devem ser considerados “Grupos de interesse primários”, os que obtiverem pontuação intermediária, “Grupos de interesse secundários”, e assim por diante. Exemplo (Figura 13):

GRUPO DE INTERESSE	NATUREZA DO INTERESSE	CRITÉRIO 1	CRITÉRIO 2	CRITÉRIO 3	CRITÉRIO 4	CONTAGEM	CLASSIFICAÇÃO
GRUPO 1	Subsistência alimentar	●●●	●●●	●●	●	9	1º
GRUPO 2	Incremento de produção	●	●	●●	●	5	5º
GRUPO 3	Conservação ambiental	●●●	●●●	●	●	8	2º
GRUPO 4	Incremento de produção	●●	●●	●	●●	7	3º
GRUPO 5	Interesse cultural	●●	●	●●	●●●	8	2º
GRUPO 6	Conservação ambiental	●●	●●	●	●	6	4º

Figura 13: Exemplo de matriz de grupo de interesse

- Essa classificação deverá ser levada em consideração durante a criação e escolha das alternativas de ganhos mútuos.

- O exercício deve ser copiado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e as cópias devem ser distribuídas entre os grupos participantes.

OBSERVAÇÕES:

- A seguir sugerem-se alguns critérios para diferenciar os indivíduos/grupos de interesse:

- Existência de direitos sobre a terra ou recursos (legislação, regras informais, etc);
- Relações históricas e culturais com os recursos de interesse;

- Nível de dependência social e econômica em relação ao recurso;
- Compatibilidade dos interesses com as políticas nacionais de conservação;
- Estabelecimento de relações contínuas (não sazonais);
- Conhecimento e habilidades específicas para o manejo dos recursos;
- Prejuízos decorrentes do processo de manejo;
- Grau de esforço e interesse no manejo;
- Igualdade de acesso aos recursos e à distribuição dos benefícios de seu uso;
- Impacto atual ou potencial das atividades dos interessados sobre os recursos;
- Outros tipos de pontuação que sejam mais adequados aos critérios sugeridos pelos participantes podem ser criados e adaptados para cada contexto.

32. MATRIZ DE PREFERÊNCIAS¹¹⁵

OBJETIVO: classificar os interesses de um determinado grupo por ordem de importância, desenvolvendo uma lista de prioridades. Quando um mesmo grupo apresenta muitos interesses em relação ao manejo dos recursos em uma Unidade de Conservação, é interessante verificar quais são suas preferências. Esta ferramenta é muito útil, se combinada com a ferramenta *Estratégias de vida* (ferramenta 16).

APLICAÇÃO: *Negociação* – análise dos interesses;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: 1 hora.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft e canetas hidrográficas coloridas ou lousa e canetas para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação do facilitador e da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve desenvolver uma lista dos interesses, do grupo participante, relacionados ao manejo dos recursos. Caso os interesses listados sejam muito

¹¹⁵ Adaptado da ferramenta Matriz de Pares do livro *Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação* de Drumond (2009).

gerais, ele deve ajudar os participantes desdobrá-los em interesses menores, por exemplo: “interesse na pesca” pode ser desdobrado em “interesse na pesca de subsistência” e “interesse na pesca comercial” ou “interesse na pesca em um lugar x” e “interesse na pesca em um lugar y”.

- O facilitador, junto com os participantes, deve desenhar uma matriz no papel Kraft.
- Os interesses devem ser listados e organizados tanto no eixo vertical, como no horizontal da matriz, pois serão comparados entre si.
- A preferência entre cada par de interesses analisado deve ser identificada na matriz. O facilitador deve pedir ao grupo que assinale e explique cada uma de suas preferências. As células que apresentarem o cruzamento de interesses idênticos ou repetidos devem ser ignoradas.
- Posteriormente o número de citações deve ser contado. Os interesses mais citados são identificados como sendo os mais importantes para o grupo.
- Ao final, o grupo gera uma lista de prioridades de interesses.
- A matriz deve ser copiada pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Essa lista de prioridades pode ser utilizada durante a negociação para subsidiar a formulação de alternativas de ganhos mútuos que incluam as preferências de cada grupo.
- Este tipo de matriz permite que se estabeleça uma lista de prioridades. Dessa forma pode ser aplicada com diferentes temas, como problemas, atividades, tipos de recurso, etc.

33. MATRIZ DE NECESSIDADE E DISPONIBILIDADE DE RECURSO¹¹⁶

OBJETIVO: Verificar quais são os recursos necessários para execução das atividades planejadas, distinguindo aqueles que estão disponíveis entre os grupos de interesse, daqueles que devem ser buscados fora.

APLICAÇÃO: *Negociação* – subsidiar o desenvolvimento do plano de implementação.

¹¹⁶ Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Dependente do tamanho e complexidade da matriz a ser desenvolvida.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Lista com as atividades planejadas (22- *matriz de plano de ação*), papel Kraft grande e canetas hidrográficas coloridas ou lousa e caneta para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentar a ferramenta, seu objetivo e sua metodologia.
- O facilitador deve listar todas as atividades anteriormente planejadas no eixo vertical de uma matriz desenhada no papel Kraft. O eixo horizontal deve conter as frases: recursos necessários; recursos já disponíveis entre as pessoas que fazem parte do Acordo; recursos que devem ser captados fora do âmbito do Acordo; e a forma de captação o último caso.
- Posteriormente, os participantes, com o auxílio do facilitador, devem iniciar o preenchimento da matriz, fazendo uso de ilustrações para inclusão de pessoas não alfabetizadas. É preciso que se considerem recursos de todos os tipos, humanos, materiais, financeiros e também conhecimentos e habilidades específicas.
- Neste momento, cada grupo de interesse precisa declarar quais são os recursos que irá disponibilizar para o desenvolvimento do Acordo. Todos os grupos devem contribuir de alguma forma para que este processo não fique desequilibrado e gere mais conflitos.
- Os participantes devem observar se os recursos que necessitam ser captados fora do âmbito do Acordo de Manejo são substituíveis por outros já disponíveis. Caso não sejam, é preciso que se trace uma estratégia para captá-los junto a parceiros e a projetos.
- Por fim, o exercício deve ser copiado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

34. ANÁLISE PRÉVIA DE IMPACTO¹¹⁷:

OBJETIVO: Analisar antecipadamente as possíveis consequências da implementação de uma ação específica (alternativa de ganhos mútuos). A ferramenta oferece subsídios para um monitoramento mais eficaz.

APLICAÇÃO: *Negociação* – analisar os possíveis impactos da alternativa de ganhos mútuos eleita.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 20 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 2 horas.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas, fita adesiva e fichas de cartolina de diversos tamanhos.

PROCEDIMENTO:

- Apresentar a ferramenta, seu objetivo e sua metodologia.
- O facilitador deve escrever a alternativa de ganhos mútuos eleita em uma ficha de cartolina grande e fixá-la no centro do papel Kraft. Caso mais de uma alternativa tenha sido escolhida, elas devem ser analisadas uma de cada vez.
- Posteriormente, o facilitador deve promover uma *tempestade de ideias* com as possíveis consequências positivas (impactos positivos) provocadas pela implementação da alternativa escolhida. As ideias devem ser escritas nas fichas, discutidas e fixadas na parte superior do papel Kraft, em forma de fluxograma, isto é, mostrando as relações em cadeia entre as ideias expostas.
- O mesmo procedimento deve ser feito para as possíveis consequências negativas (impactos negativos). As ideias devem ser escritas na ficha e fixadas na parte inferior do papel Kraft, também em forma de fluxograma.
- Ao fim do exercício, os impactos devem ser discutidos e algumas ações que reforcem as possíveis consequências positivas e atenuem ou eliminem os possíveis impactos negativos devem ser listadas.
- O exercício deve ser copiado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

¹¹⁷ Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

35. SELEÇÃO DE INDICADORES DE MONITORAMENTO

OBJETIVO: Escolher indicadores para acompanhar o processo de mudança dos recursos e do desenvolvimento social.

APLICAÇÃO: *Monitoramento* – selecionar indicadores.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 10 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 1 hora.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Mapa atual e Mapa do futuro desejado (ferramenta 10- *mapeamento participativo*), papel Kraft e canetas hidrográficas.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve iniciar a aplicação da ferramenta mostrando e lembrando o mapa participativo atual e de futuro desejado.

- Posteriormente deve pedir para que uma pessoa de cada grupo de interesse compare os dois mapas, salientando as diferenças e mudanças entre um e outro.

- Cada diferença ou mudança observada deve ser anotada pelo facilitador no papel Kraft.

- O facilitador deve fazer a seguinte pergunta aos participantes: “como iremos medir as mudança do 1º cenário (mapa atual) para o 2º (mapa do futuro desejado) na nossa realidade?” ou “o que precisamos saber para medir essa mudança? Quais informações nos dizem isso?”.

- As respostas para estas perguntas fornecerão uma lista de potenciais indicadores.

- Para saber se cada indicador apontado é realmente efetivo, alguns critérios devem ser transformados em perguntas feitas pelo facilitador aos participantes: “Este indicador é sensível às mudanças? Ele é fácil de medir? É acessível? Se identifica com facilidade?”.

- Depois de passar por esses critérios o grupo terá alguns indicadores que deverão ser medidos ao longo da implantação do acordo de manejo.

36. AGRUPAMENTO DE DADOS POR TEMAS OU CATEGORIAS¹¹⁸

OBJETIVO: Sistematizar e analisar as informações obtidas a partir de outras ferramentas.

APLICAÇÃO: *Negociação* – organizar e analisar os todos os dados levantados para subsidiar a criação e escolha de alternativas de ganhos mútuos; *Avaliação* – organizar e analisar as informações levantadas durante o monitoramento, com o fim de revisar o Acordo.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Na etapa de *Negociação* somente o facilitador ou equipe de trabalho deve realizar este procedimento, pois do contrário estaria expondo resultados pessoais obtidos através da aplicação de outras ferramentas. Já na etapa de *Monitoramento*, a ferramenta deve incluir representantes de cada grupo de interesse, em número variável.

TEMPO REQUERIDO: Dependente da quantidade de material a ser sistematizado e analisado.

LUGAR: Na etapa de *Negociação* a ferramenta pode ser aplicada em qualquer lugar escolhido pelo facilitador ou equipe de trabalho. Já na etapa de *Monitoramento*, a ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um lugar social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papéis, etiquetas, pastas, computador, canetas, dentre outros que o grupo julgar necessários.

PROCEDIMENTO:

- Reunir o grupo (facilitadores ou grupos de interesse, conforme a etapa em que a ferramenta está sendo aplicada) e consultar todos os materiais produzidos, atas, matrizes, mapas, etc.
- O grupo deve definir algumas categorias para enquadrar os pontos discutidos, por exemplo: “grupos de interesse”, “conflitos”, “relações de poder”, dentre os possíveis para a etapa de negociação; e “recursos”, “desenvolvimento econômico”, “presença nas atividades”, para etapa de monitoramento.
- O grupo deve então organizar os materiais dentro das categorias criadas, através de do uso de papéis, uso de etiquetas, pastas, etc. É fundamental que se extraia de cada material os pontos mais relevantes e essenciais para a continuidade do trabalho, e se faça anotações rigorosas sobre eles.
- Os pontos observados devem ser discutidos e nortear as próximas ações, sejam elas a criação e eleição de propostas de ganhos mútuos (*Negociação*) ou adaptação e reestruturação o Acordo (*Monitoramento*).

¹¹⁸ Adaptado do livro “*Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação*” de Drumond (2009).

37. QUADRO LÓGICO POR RESULTADOS¹¹⁹

OBJETIVO: Organizar informações de modo a facilitar o monitoramento e avaliação do Acordo.

APLICAÇÃO: *Monitoramento* – facilitar a visualização das etapas de execução e dos resultados e produtos esperados.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Até 10 pessoas. A ferramenta deve incluir representantes de cada um dos grupos de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 4 horas.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande, canetas hidrográficas coloridas, ou lousa e canetas para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentar a ferramenta, seu objetivo e sua metodologia.
- O facilitador deve explicar aos participantes que a lógica desta ferramenta está no fato de permitir a visualização das ações em sucessão, como numa relação causa e efeito. As informações seguem a seguinte raciocínio:

ATIVIDADE → PRODUTOS → EFEITO → IMPACTO

Onde:

Atividades: são as ações que irão gerar os produtos.

Produtos: são os resultados intermediários.

Efeito: é o resultado final esperado.

Impacto: é a consequência final da questão acordada em longo prazo.

• Estas informações devem ser organizadas, pelo facilitador, no eixo vertical de uma matriz, de forma a facilitar sua visualização.

• Para o impacto e para cada efeito e produto devem ser estabelecidos indicadores, linhas de base de comparação, metas, fontes de verificação e suposições importantes, que devem ser organizados pelo facilitador no eixo horizontal da matriz.

¹¹⁹ Adaptado do material “Curso de qualificação profissional: Elaboração e monitoramento de projetos públicos”, disponível em: <http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/APOSTILA-ELABORACA-E-MONITORAMENTO-DE-PROJETOS-PUBLI%20COS.pdf>, acesso em 27/04/2012.

Onde:

Indicador: sinaliza uma situação, resultado ou objetivo. Permite reconhecer que se chegou ao resultado ou objetivo esperado.

Linha de base de comparação: registro da situação inicial. Permite a comparação com a situação esperada.

Metas: detalhamento dos objetivos e resultados esperados. É o “onde se quer chegar”.

Meios de verificação: são os recursos ou métodos utilizados para alcançar o indicador.

Suposições importantes: são as condições necessárias para alcançar os resultados e objetivos esperados, mas que fogem ao controle dos próprios grupos de interesse.

A matriz é exemplificada a seguir (Figura 14):

LÓGICA DE INTERVENÇÃO	INDICADORES	LINHA DE BASE DE COMPARAÇÃO	METAS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	SUPOSIÇÕES IMPORTANTES
IMPACTO:					
EFEITO:					
PRODUTO 1:					
PRODUTO 2:					
PRODUTO 3:					
A TIVIDADE 1:					
A TIVIDADE 2:					
A TIVIDADE 3:					

Figura 14. Exemplo de quadro lógico por resultados

- Feitas as explicações e sanadas as dúvidas, os participantes devem preencher a matriz com a ajuda do facilitador. Quando possível o facilitador deve ilustrar as informações, de modo a incluir pessoas não alfabetizadas.
- O exercício deve ser copiado pelo facilitador, com consentimento dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

38. FORMULÁRIO DE MONITORAMENTO – CUMPRIMENTO DE TAREFAS¹²⁰

OBJETIVO: Auxiliar os grupos de interesse a monitorarem o cumprimento das tarefas e atividades, as quais são responsáveis.

APLICAÇÃO: *Monitoramento* – acompanhar atividades ligadas ao manejo dos recursos e ao desenvolvimento do Acordo.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. A ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente.

TEMPO REQUERIDO: Aproximadamente 1 hora.

LUGAR: A ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande e canetas hidrográficas coloridas, cadernetas, canetas esferográficas.

PROCEDIMENTO:

- O facilitador deve falar brevemente sobre a necessidade de acompanhamento das atividades através do monitoramento individual e coletivo, no qual todos os grupos podem observar a direção que o Acordo está tomando e as mudanças provocadas por ele ao longo do tempo.
- Posteriormente, deve propor aos participantes a criação de um material que os ajude a fazer este acompanhamento.
- O material produzido deve ser adaptado à realidade de cada grupo de interesse, de forma a facilitar seu uso. Dessa forma os grupos tem liberdade para criar seu próprio tipo de material, sejam murais interativos, cadernetas de acompanhamento individual, ou matrizes, com o uso de ilustrações, símbolos, dentre outras opções que julgarem apropriadas.
- O conteúdo e sua distribuição dentro do material também devem ser discutidos e acordados entre os participantes. A listagem das atividades,

¹²⁰ Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

subatividades, verificação de seu cumprimento e cronograma são considerados conteúdos mínimos para o acompanhamento do Acordo. Sugere-se que haja um espaço dentro do material, onde as pessoas possam marcar suas considerações e comentários.

- O material produzido deve ser acessível a todos os participantes.

39. MATRIZ DE AVALIAÇÃO DOS RECURSOS¹²¹

OBJETIVO: Entender o conceito que os grupos de interesse possuem sobre a disponibilidade e qualidade dos recursos naturais desejados.

APLICAÇÃO: *Negociação* – analisar o estado do recurso; *Monitoramento* – subsidiar a avaliação do estado do recurso; *Avaliação* – verificar as adaptações necessárias ao Acordo de Manejo;

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Variável. Na etapa de *Pré-negociação*, ferramenta deve ser aplicada com cada grupo de interesse separadamente, com o fim de levantar as diversas percepções sobre o estado do recurso. Já na etapa de *Negociação*, *Monitoramento* e *Avaliação*, a ferramenta deve incluir participantes de todos os grupos de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 2 horas.

LUGAR: O local depende da etapa na qual a ferramenta será aplicada. Na etapa *Pré-negociação* a ferramenta deve ser aplicada no ambiente cotidiano onde determinado grupo de interesse está inserido. Já na etapa de *Negociação*, *Monitoramento* e *Avaliação*, a ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um lugar social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft grande e canetas hidrográficas coloridas ou lousa e caneta para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, de seus objetivos e da metodologia.
- O grupo a princípio irá avaliar a quantidade e qualidade dos recursos de seu interesse. Esses dois aspectos podem ser desdobrados em subaspectos, como “quantidade de recurso para consumo próprio” e “quantidade de recurso para

¹²¹ Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geifus (2009).

comercialização” ou “qualidade – função ecológica” e “qualidade – função social”. Outros aspectos também podem ser definidos e avaliados.

- Os recursos de interesse devem ser listados.
- Uma matriz contendo os recursos no eixo vertical e os aspectos a serem avaliados no horizontal, deve ser desenhada no papel Kraft. Essa matriz deve ser pendurada em um lugar onde todos possam enxergá-la.
- Cada recurso a ser avaliado deve ser representado através de um símbolo, de modo a incluir os participantes não alfabetizados. Da mesma forma, símbolos devem ser empregados para formar uma escala qualitativa para a avaliação, como: 😊 *satisfatório*, 😐 *regular* e ☹️ *insatisfatório*.
- A avaliação pode dar-se por consenso ou por votação.
- Os resultados devem ser discutidos.
- Posteriormente a atividade deve ser transcrita para outro papel. A cópia deve ficar com o facilitador, após autorização dos participantes, e o material original deve ficar com o grupo.

OBSERVAÇÕES:

- Os resultados obtidos através da aplicação desta ferramenta, com os diferentes grupos de interesse, na fase de *pré-negociação*, podem ser comparados. Quando aplicada desta maneira, a ferramenta é capaz de evidenciar a mesma situação avaliada através de pontos de vista diferentes. O modo de “enxergar” o estado do recurso no ambiente influencia diretamente o modo como o grupo de interesse irá reivindicá-lo.

40. MATRIZ DE ANÁLISE DE TOMADA DE DECISÃO¹²²

OBJETIVO: determinar e comparar o poder de decisão dos diferentes indivíduo/grupo de interesse com relação a parâmetros determinados, como por exemplo, manejo de recursos. É uma ferramenta extremamente útil para análise das relações de poder entre os grupos.

APLICAÇÃO: *Negociação* – analisar a relação de poder entre os grupos de interesse; *Monitoramento* – observar mudanças no desenvolvimento social relacionados com a divisão de poder;

¹²² Adaptado do livro “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Geilfus (2009).

NÚMERO DE PARTICIPANTES: Aproximadamente 10 participantes. A ferramenta deve incluir participantes de todos os grupos de interesse.

TEMPO REQUERIDO: Por volta de 1 hora.

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um lugar social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Papel Kraft e canetas hidrográficas coloridas ou lousa e canetas para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Introduzir uma discussão sobre tomada de decisão e poder de ação. Mostrar que os grupos possuem distintos meios de atuar e influir em uma situação envolvendo a gestão de recursos naturais.
- Apresentar a ferramenta e sua metodologia.
- Os participantes devem determinar ações/atividades que serão utilizados para analisar o nível de tomada de decisão, por exemplo, o “manejo do recurso A”, “manejo do recurso B”, “definição de áreas de manejo”, etc.
- Uma lista dos grupos de interesse deve ser feita.
- Construir uma matriz com as ações/atividades descritas no eixo horizontal e os atores no eixo vertical.
- Para cada ação/grupo de interesse, deve ser discutido com os participantes como se tomam as decisões e qual é o poder de agir e influenciar as situações, por parte de cada grupo.
- Com a matriz completa, uma discussão sobre as implicações e problemas observados a partir dos resultados obtidos deve ser conduzida pelo facilitador.

41. AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA

OBJETIVO: Analisar e interpretar os dados obtidos a partir do monitoramento, ponderando os pontos positivos e negativos de cada procedimento aplicado e apontando as necessidades de adaptação. Será realizada uma avaliação para cada componente: Recurso; Desenvolvimento Social; e Acordo de Manejo.

APLICAÇÃO: *Avaliação* – analisar e interpretar os dados, gerando aprendizados.

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 3 representantes da cada grupo de interesse. É importante que as mesmas pessoas que participaram da coleta de dados também participem da etapa de avaliação, com o fim de evitar possíveis erros de interpretação.

TEMPO REQUERIDO: 3 dias, sendo 1 dia para cada componente a ser avaliado (Recurso; Desenvolvimento social; Acordo de Manejo).

LUGAR: A ferramenta pode ser aplicada durante um encontro dos grupos de interesse, em um espaço social e politicamente neutro.

MATERIAIS NECESSÁRIOS: Dados sistematizados obtidos através do monitoramento (componente ambiental, humano e processual), datashow (pode ser substituído por um painel onde os dados sejam expostos), papel Kraft grande e canetas hidrográficas, ou lousa e caneta para quadro branco.

PROCEDIMENTO:

- Apresentação da ferramenta, seus objetivos e metodologia.
- O facilitador deve estimular os participantes a fazer uma breve retrospectiva do processo de desenvolvimento do Acordo de Manejo. É interessante que representantes de todos os grupos de interesse tenham a oportunidade de se expressar. Caso seja necessário, o facilitador deve estipular um tempo para cada fala.
- Em seguida, será feita uma apresentação dos dados coletados e sistematizados anteriormente na etapa de monitoramento. Pode ser feita uma apresentação de slides exibidos através de datashow, caso o grupo tenha acesso a esse instrumento, ou através de painéis montados com cartolina e papel Kraft. É fundamental que todos consigam visualizar as informações de forma clara.
- Os dados devem ser apresentados pelo facilitador e pelas pessoas que participaram diretamente em sua coleta. Todas as dúvidas devem ser esclarecidas.
- O facilitador deve desenhar uma grande tabela no papel Kraft (Figura 15), ou lousa, com as seguintes informações:

Base de comparação: registro da situação inicial, ou seja, a situação ambiental e socioeconômica anterior a implementação do acordo.

Dado obtido através do monitoramento: resumo da informação coletada e sistematizada na etapa de monitoramento.

Houve mudança? Qual?: registro das mudanças percebidas, isto é, a base de comparação deve ser confrontada com os dados do monitoramento, gerando resultados.

Causa da mudança: se houve mudança, o grupo deve identificar sua origem, se tem relação com o Acordo de Manejo ou não.

Adaptação: o grupo deve avaliar se a mudança foi positiva ou não e se algum procedimento de manejo ou do processo participativo requer adaptações.

BASE DE COMPARAÇÃO	DADO OBTIDO ATRAVÉS DO MONITORAMENTO	HOUVE MUDANÇA? QUAL?	CAUSA DA MUDANÇA	ADAPTAÇÃO

Figura 15. Exemplo de tabela de avaliação participativa

- Conforme os dados sejam apresentados, o grupo deve preencher a tabela, com o auxílio do facilitador.

OBSERVAÇÕES:

- Deve-se tomar cuidado para que nenhum dado confidencial seja exposto. É interessante que sejam apresentados dados gerais, isto é, que não identifiquem indivíduos específicos.

As conclusões obtidas a partir desta ferramenta devem ser submetidas a um novo processo de negociação e planejamento.

42. MODELOS PARA SECRETARIADO

OBJETIVOS: Auxiliar o desenvolvimento das reuniões e encontros, através da elaboração de documentos e instrumentos de registro de atividades.

ELABORAÇÃO DE ATA:

A ata deve conter, primeiramente, o título da atividade (reunião, encontro, oficina, etc), a data na qual se realiza e o local.

Através de um texto contínuo, isto é, sem parágrafos e tópicos com itens, deve ser registrado, de forma resumida e clara, os assuntos abordados, as decisões e resoluções tomadas. É preciso lembrar que a ata não deve ser uma transcrição fiel das falas dos participantes.

Nenhum espaço deve ser deixado, ou seja, não há margem ou quebra de linha.

Todos os números, valores e datas devem ser escritos por extenso e não é permitido o uso de abreviaturas e siglas.

Os possíveis erros devem ser corrigidos textualmente, uma vez que não é permitido o uso de corretivos ou rasuras.

Por fim, a ata deve ser assinada pelo secretário (pessoa que a redigiu) e pelos demais participantes.

MODELO DE CARTA DE PARCERIA INSTITUCIONAL:

É preferível que seja usado papel timbrado.

Cidade, data.

Para: Nome da instituição que solicita a carta.

A(O) (nome da instituição que declara parceria), vem por meio desta declarar sua intenção de PARCERIA INSTITUCIONAL com (nome da instituição que recebe a parceria), para (finalidade da parceria).

A Parceria Institucional será efetuada através de:

- (listar as atividades que serão realizadas em parceria)

Assinatura do responsável pela instituição que declara parceria

Nome do responsável pela instituição que declara parceria

MODELO DE CARTA CONVITE:

É preferível que seja usado papel timbrado.

Cidade, data.

Convidamos (nome do convidado) para (nome do evento), que se realizará no dia (data de realização do evento) no (local do evento).

Sentiremos-nos honrados com sua participação.

Atenciosamente

Assinatura do responsável pela instituição

Nome do responsável pela instituição

MODELO DE OFÍCIO:

É preferível que seja usado papel timbrado.

Ofício nº: XXX

Cidade, data.

À (nome da pessoa para quem será encaminhado o ofício)
(nome da instituição para onde será encaminhado o ofício)

Assunto:

Senhor (a)

Conteúdo do ofício (encaminhamentos, solicitações, propostas, etc).

Atenciosamente.

Assinatura do responsável pela instituição

Nome do responsável pela instituição

43. EXEMPLOS DE ACORDOS DE MANEJO¹²³

ACORDO DE PESCA:

• Critérios e procedimentos para a regulamentação de Acordos de Pesca em comunidades pesqueiras.

Disponível em:

<http://www.direito.caop.mp.pr.gov.br/arquivos/File/Instrucao-Normativa-n-29-2002.pdf>

Acesso em: 21/05/2012

¹²³ Os exemplos expostos aqui não necessariamente seguiram os procedimentos indicados nesta publicação.

- Área da comunidade Tarumã, localizada à margem do Rio Cuiabá.

Disponível em:

http://www.iomat.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=144738&edi_id=1759.

Acesso em: 21/05/2012

- Área da comunidade São Gonçalo Beira Rio, localizada no município de Cuiabá, às margens do Rio Cuiabá.

Disponível em:

http://www.iomat.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=163864&edi_id=1832

Acesso em: 21/05/2012

- Região do Arrombado, localizada no município de Barão de Melgaço, às margens do Rio Cuiabá.

Disponível em:

http://www.sema.mt.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=694&Itemid=504

Acesso em: 21/05/2012

- Área da Microbacia do Rio Juruena localizada nos municípios de Brasnorte, Juína, Juara, Castanheira, Nova Bandeirante e Juruena, às margens dos Rios do Sangue, Juruena, Vermelho e Arino.

Disponível em:

http://www.iomat.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=392134&edi_id=2852

Acesso em: 21/05/2012

- Acordo de pesca no baixo rio Branco – RR. Instrução Normativa nº 180, de 9 de julho de 2008.

Disponível em:

http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CFIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ibama.gov.br%2Fcategory%2F40%3Fdownload%3D2621%253A180-2008-p-.p&ei=nfi6T5GiB5Oi8QTt_bGbCg&usg=AFQjCNHfs_jFLR9Vbf4QskufTGrlSd2T0A

Acesso em: 21/05//2012

- Acordo de pesca de Canavieiras – BA. Instrução Normativa nº 83, de 5 de janeiro de 2006.

Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ibama.gov.br%2Fcategory%2F40%3Fdownload%3D2592%253A83-2006-.p&ei=gvm6T7-JC5CC8ASCoK2rCg&usg=AFQjCNH0x6voPni7RGJZ9qXLbK03a3W9yQ>

Acesso em: 21/05/2012

- Acordo de Pesca no Lago Maria Pixi, Igarapé dos Currais, no trecho compreendido entre a boca do Lago Piraruacá e o Igarapé do Matapizinho, nos Municípios de Terra Santa e Oriximiná, no Estado do Pará. Instrução Normativa nº 50, de 31 de outubro de 2005.

Disponível em:

http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ibama.gov.br%2Fcategory%2F40%3Fdownload%3D2675%253A50-2005-_.p&ei=XPq6T_mhOYmS9QTg7e2ZCg&usg=AFQjCNG7M6tXeDp-b1CTyOnQp-e75A6I6Q

Acesso em: 21/05/2012

- Acordo de Pesca da região de Arapixuna-PA. Instrução Normativa MMA nº19, de 24 de junho de 2005.

Disponível em:

http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CFQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ibama.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D1282%3A_-_20_2005.p%26id%3D40%26Itemid%3D331&ei=oPu6T4_bGZGo8ATL-dmSCg&usg=AFQjCNHOCdwzP7QGAGkLipzHQMJCfDKsXw

Acesso em: 21/05/2012

ACORDO DE MANEJO FLORESTAL:

Ver Faro e Vilela (2010).

referências bibliográficas



ABBOT, J.; GUIJT, I. **Changing views on change: participatory approaches to monitoring the environment**. Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods (SARL). Discussion Paper Number 2. London, UK, 1998. Disponível em: < http://www.cgiar-ilac.org/files/Abbot_changing_views.pdf>. Acesso em: 13.mar.2012

ABRAMS, P.; BORRINI-FEYERABEND, G.; GARDNER, J.; HEYLINGS, P. **Evaluating Governance: a handbook to accompany a participatory process for a protected area**. 2003. Disponível em : <cmsdata.iucn.org/downloads/evaluating_governance_handbook.doc>. Acesso em: 10.jan.2012.

AGRAWAL, A.; CHHATRE, A.; HARDIN, R. **Changing Governance of the World's Forests**. Michigan, 2008. Disponível em: <http://sitemaker.umich.edu/ifri/files/w08i4_arun_agrawal.pdf>. Acesso em: 14.05.2012.

ALEGRIA, M. F.; SILVA, H. P. O Conselho de Unidade de Conservação enquanto Sistema Sociotécnico e Mecanismo Possível de Inclusão Social e Gestão Democrática. In: IV ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE, Brasília, 2008. **Anais do IV Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**. Brasília: ANPPAS, 2008. Disponível em:< <http://www.anppas.org.br/encontro4/cd/ARQUIVOS/GT7-352-969-20080515031812.pdf>>. Acesso em: 12.mai.2012.

ANTONINI, L. **Gestão Participativa em Unidades de Conservação: Mata Atlântica do Sudeste e Goiás**. São Paulo : Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, 2009. 92 p.

ARNSTEIN, S. R. A Ladder Of Citizen Participation. **Journal of the American Planning Association**. v.35, n. 4, p. 216 – 224, 1969.

BARTON, T.; BORRINI-FEYERABEND, G., SHERBININ, A.; WARREN, P. **Our People, Our Resources**. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK, 1997. 237p.

BENSUSAN, N. **Conservação da biodiversidade em áreas protegidas**. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2006. 176 p.

BERCOVITCH, J. 1983. Conflict and conflict management in organizations: a framework for analysis. **The Asian Journal of public Administration**, v.5, n.2, p. 104 – 123.

BERKES, F.; MAHON, R.; MCCONNEY, P.; POLLNAC, R.; POMEROY, R. **Managing small-scale fisheries: Alternative Directions and Methods**. International Development

Research Centre, 2001. Disponível em:< <http://web.idrc.ca/openebooks/310-3/>>. Acesso em: 04.04.2012.

_____. Conexões institucionais transescalares. 2002 In: Vieira, P.F, BERKES. F.; SEIXAS, C.S. **Gestão Integrada e Participativa de Recursos Naturais: Conceitos, Métodos e Experiências**. Florianópolis: Secco/APED, 2005.

_____. Rethinking Community-Based Conservation. **Conservation Biology**. V. 18, n. 3, p. 621-630, 2004.

BLAIKIE, P.; JEANRENAUD, S. **Biodiversity and Human Welfare**. United Nations Research Institute For Social Development, 1996. Disponível em: < [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/ACA8333A4CB1D7F980256B67005B68F5/\\$file/dp72.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/ACA8333A4CB1D7F980256B67005B68F5/$file/dp72.pdf)>. Acesso em 10.dez.2011.

BORRINI-FEYERABEND, G.. **Manejo Participativo de Áreas Protegidas: adaptando o método ao contexto**. Temas de política social. UICN-SUR: Quito, 1997. 66p.

_____, FARVAR, M. T.; SOLIS, V.; GOVAN, H. **Manejo Conjunto de lós Recursos Naturales: organizarse, negociar y aprender en la acción**. Alemanha : GTZ y UICN, 2001. 101 p.

BRASIL. **Lei nº 9.985 de 18 de julho de 2000**. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação. Disponível em:< http://www.icmbio.gov.br/sisbio/images/stories/instrucoes_normativas/SNUC.pdf> Acesso em: 20.nov.2011.

_____. Decreto nº 4.340 de 22 de agosto de 2002. Regulamenta artigos da Lei no 9.985, de 18 de julho de 2000, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23.Ago.2002.

_____. Decreto nº5.758 de 13 de abril de 2006. Institui o Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas - PNAP, seus princípios, diretrizes, objetivos e estratégias, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF.

_____. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 01, DE 18 DE SETEMBRO DE 2007. Disciplina as diretrizes, normas e procedimentos para a elaboração de Plano de Manejo Participativo de Unidade de Conservação Federal das categorias Reserva Extrativista e Reserva de Desenvolvimento Sustentável. **Diário Oficial da União**, nº. 182, Seção I, p. 101 e 102, 20.Set.2007.

_____. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 26, DE 4 DE JULHO DE 2012. Estabelece diretrizes e regulamenta os procedimentos para a elaboração, implementação e monitoramento de termos de compromisso entre o Instituto Chico Mendes e populações tradicionais residentes em unidades de conservação onde a sua presença não seja admitida ou esteja em desacordo com os instrumentos de gestão. **Diário Oficial da União**, nº 130, seção I, p. 84, 6. Jul.2012.

CARNEIRO-FILHO, A.; SOUZA, O. B. **Atlas de pressões e ameaças às terras indígenas na Amazônia Brasileira**. São Paulo: Instituto Socioambiental, 2009. Disponível em: < http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Atlas.pdf.pdf >. Acesso em: 12.mar.2012.

CASTRO, F.; MCGRATH, D. O manejo comunitário de lagos na Amazônia. **Parcerias Estratégicas**, v.12, p 112-126, 2001.

CASTRO, I.; MOURA, M. A. S. **Aprendizados com conselhos gestores das unidades de conservação no programa ARPA**. Programa Áreas Protegidas da Amazônia e Cooperação Técnica Alemã. Brasília: MMA, 2009. 56p.

COZZOLINO, L. F.; IRVING, M. A. **Avaliação de gestão participativa em Unidades de conservação: uma análise a partir da Ótica da governança**. Seminário Areas Protegidas e Inclusão Social, 2006. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/sapis/2006/pdf/LuizFelipeCozzolino.pdf>. Acesso em: 12.05.2012

DAVIES, R. **An evolutionary approach to facilitating organisational learning: An experiment by the Christian Commission for Development in Bangladesh**. Cambridge, UK, 1995. Disponível em: <<http://www.mande.co.uk/docs/ccdb.htm>>. Acesso em: 14/04/2012.

DIEGUES, A. C. **O mito moderno da natureza intocada**. NUPAUB/USP. Editora Hucitec: São Paulo, 2004. 169p.

DRUMOND, M.A. **Técnicas e ferramentas participativas para gestão de Unidades de Conservação**. Programa Áreas Protegidas da Amazônia – ARPA e Cooperação Técnica Alemã – GTZ. Brasília: MMA, 2009. 118p.

DUDLEY, N. (ed). **Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas**. Gland, Suiza: UICN, 2008. 96p.

EHLERS, E. M. ; CALIL, L. P. Monitoramento e avaliação: uma oportunidade de aprendizagem. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac, 2004. 2 ed.

FARIA, H. H. **Eficácia de gestão de unidades de Conservação gerenciadas pelo Instituto Florestal de São Paulo, Brasil.** 2004. 400f. Tese de doutorado (programa de pós-graduação em geografia) - UNESP, Presidente Prudente.

FARO, A. R.; VILELA, J. S. **O caminho do meio: a busca pela sustentabilidade do artesanato em Camburi.** São Paulo: Páginas e Letras, 2010. 48 p.

FENGE, T. Ecological Change in the Hudson Bay Bioregion: A Traditional Ecological Knowledge Perspective. **Canadian Arctic Resources Committee.** v. 25, n 1, 1997. Disponível em: < <http://www.carc.org/pubs/v25no1/change.htm>>. Acesso em: 19.jan.2012

FINK, C. F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. **Journal of Conflict Resolution,** v. 12, n. 4, p.412-460, dez. 1968.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões.** Rio de Janeiro : Imago, 1994. 214 p.

FOLKE, C.; CARPENTER, S.; ELMQVIST, T.; GUNDERSON, L.; HOLLING, C. S.; WALKER, B. Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. **AMBIO: A Journal of the Human Environment.** v. 31, n. 5, p. 437-440, 2002.

FUNDACIÓN CAMBIO DEMOCRÁTICO. **Desarrollo y Conflicto: Enfoque sensible al conflicto para organizaciones de desarrollo.** 2006. Disponível em: < http://cambiodemocratico.com.elsevier.com/publicaciones/conflicto_desarrollo.pdf>. Acesso em: 22. nov. 2011.

GEILFUS, F. **80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación.** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José, CR: IICA, 2009. 217 p.

GEOGHEGAN, T.; RENARD, Y.; BROWN, N. A. **Guidelines for Participatory Planning: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners.** Guideline Series. Trinidad: CANARI, 2004. 44p.

GRIMBLE, R. **Stakeholder methodologies in natural resource management. Socioeconomic Methodologies: Best Practice Guidelines.** Chatham, UK: Natural Resources Institute, 1998. 12 p.

GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. **Governance principles for protected areas in the 21st century.** Institute on Governance, 2003. 40 p.

IBAMA. **Roteiro Metodológico para a Elaboração de Planos de Manejo: Parque Nacional, Reserva Biológica, Estação Ecológica**. Brasília, DF, 2002. 136 p.

INRENA. **Monitoreo de Biodiversidad**. Lima: Ministerio de Agricultura, 2004. 38 p.

JORGENSEN, D. L. **Participant Observation**. Applied social research methods series, Volume 5. London: Sage Publications, 1989. 14p.

KRAUSS, R. M.; MORSELLA, E. **Communication and Conflict**. Columbia University, 1991. Disponível em: < <http://www.columbia.edu/~rmk7/PDF/Confl.pdf>>. Acesso em: 01. Abr. 2012.

LEONHARDT, M. **Conflict analysis for project planning and management: A practical guideline** – draft. Agência de Cooperação Alemã – GTZ, 2001. Disponível em: <<http://www.gtz.de/de/dokumente/en-conflictanalysis.pdf>>. Acesso em: 09.03.2012.

LITTLE, P. E. 2001. Os conflitos socioambientais: um campo de estudo e ação política. In: BURSZTYN, M. (Org.) **A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais**. Ed. Garamond. 257p.

LOUREIRO, C. F. B., AZAZIEL, M.; FRANCA, N.; BRASILEIRO, R. F.; MUSSI, S. M.; LAFFAILE, T. M. S.; LEAL, V. O. **Educação ambiental e gestão participativa em Unidades de Conservação**. 3.ed. revisada e atualizada. – Rio de Janeiro: Ibama/NEA/Rio de Janeiro, 2003. 63 p.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. **Negociação e solução de conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2008. 160 p.

MASON, S. A.; SPILLMAN, K. R. **Environmental Conflicts and Regional Conflict Management**, in Encyclopedia of Development and Economic Sciences, Eolss Publishers, Oxford, UK, 2003. Disponível em: <http://www.eolss.net/Sample-Chapters/C13/E1-21-04-05.pdf>. Acesso em: 18.05.2012.

NATREG. **Guidelines on Stakeholder Engagement in Preparation of Integrated Management Plans for Protected Areas**. 2011. Disponível em: http://www.natreg.eu/uploads/Guidelines_with%20_CASEStudy_lekt_%20final_04042011.pdf. Acesso em: 14.05.2012.

NOVAK, K.; HALL. C. **Conflict Negotiation Guidelines. Policy Toolkit for Strengthening Health**. Disponível em: < <http://library.cphs.chula.ac.th/Ebooks/>

Health%20Sector%20Reform/PAHO/section%204%20Conflict%20Negotiation%20Guidelines.pdf > Em: 15/02/2012.

OAKLEY, P.; CLAYTON, A. **Monitoramento e avaliação do empoderamento (“empowerment”)**. ARASHIRO, Z.; SAMESHIMA, R. D. São Paulo: Instituto Pólis, 2003. 96 p.

OSTROM, E. Reformulating the commons. **Spring**, v. 6, n.1, p. 29-52, 2002.

PEREIRA, H. S.; CAMARGO, T. R. L. (no prelo). **Bens e serviços ambientais: origens e avanços conceituais**. Em preparação.

PIMBERT, M. P.; PRETTY, J. Parques, Comunidades e Profissionais: Incluindo “Participação” no Manejo de Áreas Protegidas. In: Diegues, A. C. (Org.). **Etnoconservação. Novos rumos para a conservação da natureza**. São Paulo : Hucitec, NUPAUB, 2000. p. 183-224.

RENARD, Y. **Guidelines for Stakeholder Identification and Analysis: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners**. Guidelines Series 5. Trinidad: Caribbean Natural Resources Institute- CANARI, 2004. 36 p.

RIBOT, J.C. **Democratic Decentralization of Natural Resources: Institutionalizing Popular Participation**. World Resource Institute. 2002. 31 p.

RICE, S. **Non-Violent Conflict Management: Conflict Resolution Dealing with Anger Negotiation and Mediation**. Long Beach: California State University, 2000. 76 p.

SEPLAN. Curso de qualificação profissional: elaboração e monitoramento de projetos públicos. Disponível em: <<http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/>

APOSTILA-ELABORACA-E-MONITORAMENTO-DE-PROJETOS-PUBLI%20COS.pdf>. Acesso em: 27.abr.2012.

SEIXAS, C.S. Abordagens e Técnicas de Pesquisa Participativa em Gestão de Recursos Naturais. In: VIEIRA, P.F.; BERKES, F.; SEIXAS, C.S. (Orgs.). **Gestão Integrada e Participativa de Recursos Naturais: conceitos, métodos e experiências**. Florianópolis: Secco/APED, 2005. p 73 - 105.

SMITH, M.; GUIMARAES, M. A. Gestão ambiental e territorial de terras indígenas: reflexões sobre a construção de uma nova política indigenista. In: V Encontro Nacional da ANPPAS, 2010, Florianópolis. **Anais do V Encontro Nacional da ANPPAS**, 2010.

SOUZA, G. E. A. B., COELHO, F. M. G., DIAS, M. M. Movimentos sociais dos seringueiros e a RESEX Chico Mendes: a cada conquista, persiste a necessidade das lutas. In: Apresentação Oral-Políticas Sociais para o Campo. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/13/911.pdf>>. Acesso em: 17.mai.2012.

SWANSTRÖN, N. L. P.; WEISSMANN, M.S. **Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management, and Beyond**: a conceptual exploration. Sweden: Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program, 2005. 30 p.

TOLEDO, A. R. **Gobernanza de los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas en los Andes Tropicales**: Diagnóstico regional y análisis comparativo. UICN-Sur. Quito, 2006. 71 p.

TORO, J. B.; WERNECK, N. M. D. **Mobilização Social**: Um modo de construir a democracia e a participação. UNICEF, Brasil. 1996. 90 p.

VAN den HOVE, S. Between consensus and compromise: acknowledging the negotiation dimension in participatory approaches. **Elsevier - Land Use Policy**, v. 23, p.10–17, 2006.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico Rural Participativo**: Um Guia Prático. Brasília: Secretaria da Agricultura Familiar – MDA, 2006.

VIEIRA, P. F.; BERKES, F.; SEIXAS, C. S. **Gestão integrada e participativa de recursos naturais: conceitos, métodos e experiências**. Florianópolis: Secco/ APED, 2005. 415 p.

VIVA VIDA. **Manual de Mobilização Social. Programa de Redução da Mortalidade Infantil e Materna**. Minas Gerais, 2007. 44 p.

WARNER, M. **Conflict management in community-based natural resource projects**: experiences from Fiji and Papua New Guinea. Working Paper 135. Overseas Development Institute. London, UK, 2000. 40 p.

