



Série Cadernos ARPA



2

Conselhos Gestores de Unidades de Conservação

República Federativa do Brasil

Presidente

Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente

José Alencar Gomes da Silva

Ministério do Meio Ambiente

Ministro

Carlos Minc Baumfeld

Secretaria Executiva

Izabella Mônica Vieira Teixeira

Secretaria de Biodiversidade e Florestas

Maria Cecília Wey de Brito

Diretoria do Programa Nacional de Áreas Protegidas

Fábio França Araújo

Programa Áreas Protegidas da Amazônia

Anael Aymoré Jacob

Ministério do Meio Ambiente - MMA

Centro de Informação e Documentação Ambiental Luís Eduardo Magalhães
CID Ambiental.

Esplanada dos Ministérios - Bloco B - Térreo - CEP 70068-900

Tel.: 55 61 3317 1235 - e-mail: cid@mma.gov.br

Coordenação Editorial

MMA - Tatiany Barata

GTZ - Leda Luz

Projeto Gráfico - Agência Grow Up - Ana Amorim

Revisão Português - Rachel Kopit

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

Programa Áreas Protegidas da Amazônia - ARPA

Série Cadernos ARPA

2 - Aprendizados com Conselhos Gestores das Unidades de Conservação no Programa ARPA



Brasília, setembro de 2009

Autores

Arquiteta - Isabel de Castro

Consultora, instrutora e facilitadora independente

Processos Participativos de Planejamento, Implementação e Avaliação de Políticas, Programas e Projetos

Arquiteta - Maria Alice Salles de Moura

Consultora em gestão de processos participativos Instrutora e facilitadora

Colaboradores

participantes dos grupos focais.

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

C355a

Castro, Isabel

Aprendizados com conselhos gestores das unidades de conservação no Programa ARPA / Isabel Castro e Maria Alice Salles Moura; realização Programa Áreas Protegidas da Amazônia e Cooperação Técnica Alemã. Brasília: MMA, 2009.

p. II. Color. - (Cadernos ARPA, 2)

ISBN _____

1. Área protegida - Gestão. 2. Planejamento estratégico. I. Moura, Maria Alice Salles; II. Programa Áreas Protegidas da Amazônia. III. Cooperação Técnica Alemã. IV. Título.

CDU (2.ed.) 502.4



APRESENTAÇÃO

Esta publicação é resultado do apoio da Cooperação Técnica Alemã - GTZ e tem o objetivo de divulgar aprendizados dos órgãos gestores executores do programa do ARPA, na criação, mobilização e implementação dos conselhos gestores de unidades de conservação, com foco na motivação e capacidades essenciais: conhecimento, comunicação, organização, articulação interinstitucional e condição financeira.

Para desenvolvê-lo, foram analisados documentos produzidos no âmbito do ARPA, questionários com gestores e conselheiros de UCs do Bioma Amazônia, entrevistas do tipo “grupo focal” com gestores de unidades de outros biomas, técnicos do ICMBio de Brasília e estudiosos do assunto, além de material teórico conceitual sobre o tema e relatos de experiências afins.

Todos esses insumos fundamentaram esta análise acerca da implementação e efetividade dos conselhos de UCs, com vistas a identificar sugestões para melhorar o funcionamento desses conselhos. Em síntese, o objetivo deste Caderno é apresentar o aprendizado desta caminhada visando a melhoria da atuação dos conselhos de UCs, no âmbito do Programa ARPA.

Isabel de Castro

Maria Alice Salles de Moura



1 - Conselhos de Unidades de Conservação/UC	9
1.1. Gestão de uma unidade de conservação.....	10
1.2. Gestão participativa	10
1.3. Conselho	11
1.4. A participação no conselho	12
1.5. Conselheiros	13
2 - Alicerces da gestão participativa nos conselhos	14
3 - Processo de consolidação de um conselho de UC	16
4 - Pilares de sustentação de um conselho de UC	17
Pilar 1: Motivação.....	18
1.1 - Motivação: Entendimentos iniciais.....	18
1.2 - Motivação para a participação num conselho de UC:	18
1.3 - Estratégias de sensibilização e motivação	21
1.4 - Aprendizagem e motivação.....	24
Pilar 2: Conhecimento.....	26
2.1 - Diretrizes para capacitação de gestores e conselheiros.....	26
2.2 - Demandas de conteúdo	27
2.3 - Alternativa de organização dos conteúdos de aprendizagem.....	29
Pilar 3: Organização	32
3.1 - Objetivos acordados entre os conselheiros	32
3.2 - Estrutura organizacional que apresente as condições para o cumprimento dos objetivos	32
3.3 - Plano de ação compartilhado e implementado com realizações concretas.....	35
3.4 - Processos de gestão (comunicação, articulação interinstitucional, tomada de decisão, gestão de conflitos, documentação, monitoria e avaliação) definidos e bem assimilados	36
3.5 - Pessoas motivadas e capazes de contribuir para o cumprimento dos objetivos acordados.....	41
3.6 - Reuniões produtivas e motivadoras	42



SUMÁRIO

Pilar 4: Comunicação	43
4.1 - Comunicação: entendimentos iniciais	43
4.2 - Ferramentas de comunicação nos Conselhos	43
4.3 - Comunicação entre conselheiros	45
4.4 - Comunicação dos conselheiros com o ambiente externo ao conselho	48
Pilar 5: Articulação Interinstitucional	50
5.1 - Papel do órgão gestor	50
5.2 - Facilitadores do trabalho interinstitucional	50
5.3 - Produção interinstitucional	51
5.4 - Participação do poder público municipal	52
5.5 - Integração no território	52
Pilar 6: Capacidade Financeira	53
6.1 - Pré-requisitos	53
6.2 - Formas de interferir nos pré-requisitos	53
6.3 - Recomendações para melhorar a capacidade financeira dos conselhos	54
5 - Bibliografia	56
6 - Participantes dos Grupos Focais	57



1- CONSELHOS DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

Para a consolidação das Unidades de Conservação no Brasil, o SNUC¹ orienta a formação de conselhos – consultivos ou deliberativos – de forma a assegurar a participação efetiva do poder público e da sociedade na gestão dessas Unidades.

conselho gestor é um espaço de articulação e discussão sobre o funcionamento das Unidades de Conservação. O conselho faz parte da estrutura gerencial da UC e deve ter, em sua composição, parceiros que contribuam para a consolidação desta.²

Para enriquecer a compreensão do que foi dito, apresentamos uma linha esquemática de entendimentos comuns que devem ser compartilhados com aqueles que lidam com a gestão de Unidades de Conservação.

- 1.1. Gestão de uma unidade de conservação
- 1.2. Gestão participativa
- 1.3. Conselho
- 1.4. A participação no conselho
- 1.5. Conselheiros

1.1 Gestão de uma unidade de conservação

Como existem várias interpretações sobre o conceito e a abrangência do que vem a ser “gestão de uma UC”, consideramos aqui os entendimentos mais comuns entre os entrevistados deste estudo, conforme relatamos abaixo:

Em que consiste:

- Na administração da UC de forma participativa;
- no ICMBio ou organizações estaduais de meio ambiente, como órgãos gestores das UC.;
- no órgão gestor e no conselho que constituem a equipe gestora da UC (por exemplo, nas RESEX federais), ou no ICMBio, como a equipe gestora apoiada pelo conselho. Nas duas situações, as funções de planejamento, orçamento, execução, monitoramento e captação devem ser trabalhadas de forma articulada e transparente;
- na gestão da UC por meio da implementação de diferentes instrumentos: diagnósticos socioeconômico e ambiental, plano de manejo, plano de utilização, plano de proteção entre outros.

1 Lei 9885, de 18 de julho de 2000, que regulamenta o artigo 225, § 1º, incisos I, II, III e VII, da Constituição Brasileira, e institui o Sistema Nacional de Unidade de Conservação da Natureza.

2 Conselhos gestores de unidades de conservação: a participação social que fortalece a conservação da natureza e o desenvolvimento sustentável no Amazonas – série técnica Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável 13. Governo do Estado do Amazonas.

1.2 Gestão participativa

Como acontece:

- É realizada por meio de diálogos, discussões, articulações e negociações com as pessoas, grupos, comunidades e instituições que formam o conselho (deliberativo ou consultivo);
- a participação das pessoas, grupos e instituições que formam o conselho ocorre em diferentes situações:
 - pelo compartilhamento de informação (receber e passar informação);
 - pela emissão de opiniões, recomendações e aconselhamentos;
 - pela realização de negociações e construção de parcerias;
 - pela tomada de decisão coletiva;
 - pela autogestão do conselho.
- a gestão participativa de UCs se dá por meio de reuniões dos conselhos; pode ser também ampliada com a organização de grupos de trabalho e de audiências públicas;
- a participação contribui para o fortalecimento do poder de gestão.

gestão compartilhada: é entendida como gestão realizada com apoio ou em parceria com alguma organização. Exemplo: uma unidade de conservação cuja gestão é compartilhada entre o ICMBio e uma ONG.

gestão participativa: é entendida como gestão realizada com a participação de pessoas, grupos e instituições relevantes para a conservação da unidade. Exemplo: Unidades com gestão participativa do conselho.

1.3 Conselho

O que é:

- Um mecanismo de gestão da UC ou um mecanismo de colaboração com os gestores da UC;
- um espaço de gestão participativa para refletir e decidir sobre assuntos pertinentes à conservação e ao controle social da unidade de conservação;
- uma instância de interdisciplinaridade;
- um fórum político e técnico de negociações, com caráter consultivo ou deliberativo composto pelas representações de grupos, comunidades e instituições que atuam ou que deveriam atuar na região da UC nos mais diferentes ramos. Esta composição deve considerar as parcerias necessárias para atingir os objetivos da UC.

Seus principais papéis são:

- Realizar o controle social da gestão pública da UC;
- articular interinstitucionalmente e auxiliar na gestão da UC para assegurar a conservação com o uso sustentável ou com a preservação, conforme a sua categoria de manejo e, com isso, promover o bem-estar e o desenvolvimento das comunidades envolvidas;
- auxiliar a identificação dos problemas da UC e propor a melhor maneira de resolvê-los.



É importante compreender que o entendimento sobre o papel do conselho é gradativo, assim como a prática da participação. A grande maioria dos conselhos, no âmbito do ARPA, ainda está em fase de formação ou início de implementação, com poucos anos de existência.

1.4 A Participação no conselho

Como acontece:

Conselho consultivo:

- Com o poder de voz, de orientação, de opinião e de influência nas tomadas de decisão;
- com a formação de opinião: trazendo o conhecimento e os interesses do local e/ou do grupo, da instituição para o conselho e levando os assuntos tratados e decididos no conselho para o grupo, comunidade ou instituição;
- com o monitoramento e fiscalização da gestão da UC.

Conselho deliberativo:

- Com o poder de voz, de orientação, de opinião, de influência e de decisão/deliberação;
- com a formação de opinião: trazendo o conhecimento e os interesses do local e/ou do grupo, da instituição para o conselho e levando os assuntos tratados e decididos no conselho para o grupo, comunidade ou instituição;
- com o monitoramento e fiscalização da gestão da UC.

Como qualificar e legitimar a tomada de decisão:

- Há que se ter em mente os objetivos de criação da UC. Ou seja, tanto o conselho deliberativo como o consultivo deve dialogar e tomar decisões amparadas na Lei e não contrariar ou prejudicar os objetivos de criação e de existência da UC.
- a participação deve acontecer com base nos princípios da representatividade e da legitimidade: um conselheiro deve ser um representante legítimo do seu grupo, da sua instituição, escolhido e nomeado oficialmente por seus pares; deve ter capacidade de influência e decisão, de forma a evitar consultas excessivas aos representados e desgastes que imprimem lentidão aos processos. Assim, ele é o porta-voz, o elo entre o seu grupo/comunidade ou instituição e o conselho. Ele apresenta e representa, junto ao conselho, a opinião dos seus representados e leva de volta para eles as informações e decisões geradas pelo conselho.
- a participação deve incluir homens e mulheres, jovens e adultos, pessoas com diferentes experiências, de forma a enriquecer a interpretação e a compreensão da realidade e melhor legitimar as decisões.



Um conselheiro deve ser representante legítimo da sua comunidade, da sua instituição, escolhido, nomeado e reconhecido por seus pares.

1.5 Conselheiros

Quem são:

- Representantes legítimos de instituições públicas (prefeituras e câmaras municipais, órgãos estaduais e federais) relevantes para a gestão efetiva da UC;
- Representantes legítimos da sociedade civil organizada;
- Organizações não governamentais.

Quais atributos e condições são importantes para participação como conselheiro:

- Compreender os objetivos da existência da UC e auxiliar a sua gestão;
- possuir interesse no conselho, ou seja, de participação na gestão da UC;
- conhecer e representar os interesses e a opinião de seu grupo/instituição;
- saber colocar os interesses e a opinião de seu grupo/instituição sob a ótica dos objetivos da UC;
- conciliar os anseios da comunidade com os objetivos da UC;
- ser propositivo e multiplicador (saber trazer e levar informações e decisões);
- trazer e buscar informação do conselho, fazer circular a informação, dar sequência, definir e decidir de forma participativa;
- exercer a cidadania: ser tradutor e negociador de interesses.



É importante a PARTICIPAÇÃO, ou seja, a participação com ação, com proatividade e realização.



2 - ALICERCES DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Para uma gestão com participação efetiva do conselho, algumas condições se apresentam como pré-requisitos e precisam ser entendidas e conquistadas, preferencialmente, em sua totalidade.

É claro que não há uma situação perfeita de cumprimento total desses pré-requisitos. Entre eles, podemos identificar alguns que podem ser matéria de trabalho e conquista do próprio conselho, pois estão sob a sua governabilidade. E, naturalmente, outros estarão fora de sua governabilidade, mas impactam diretamente suas condições, ânimo e qualidade de atuação.

Alguns destes pré-requisitos precisam ser observados porque, se não contemplados, colocam em risco as condições e a qualidade da participação, a saber:

Na perspectiva do arranjo institucional:

- Política ambiental coerente e articulada intrinsecamente com outras políticas, desde sua concepção até sua implementação;
- arranjos institucionais menos complexos, de fácil assimilação e implementação;
- a participação em conselhos deve se dar pelo interesse institucional e não meramente porque está previsto em Lei;
- práticas não autoritárias e não clientelistas;
- indicação de pessoas com condições de participação e de decisão para representação institucional no conselho. O funcionário representante da instituição participa com dedicação e se empenha pessoalmente; é reconhecido e tem o apoio da instituição.

Na perspectiva dos Conselheiros:

- A motivação para participar de um conselho gestor de unidade de conservação;
- as condições cognitivas, ou seja, a consciência ou a capacidade de percepção e reflexão de cada pessoa ou de cada grupo sobre a realidade em que vive;
- as condições psicológicas, ou seja, a autoestima e a autoconfiança de cada pessoa e do grupo, requisitos indispensáveis para a tomada de decisão tanto em âmbito individual quanto coletivo;
- as condições econômicas, ou seja, a independência econômica de cada pessoa e do grupo para manter sua liberdade e autonomia para expressar opiniões;
- as condições de exercício político, ou seja, a habilidade, a confiança e o desejo de cada pessoa e do grupo para analisar, mobilizar e se relacionar com o meio social, visando nele produzir mudanças coletivas.

Na perspectiva da equipe do órgão gestor:

- Prática não autoritária e mais facilitadora da participação. Os gestores devem sempre perguntar para si mesmos: com a minha prática, estou contribuindo para melhorar as condições cognitivas, psicológicas e políticas das pessoas envolvidas e, com isso, melhorando as suas condições de participação?
- prática honesta e transparente com relação às informações que serão compartilhadas;
- bom nível de autoconhecimento e percepção da realidade.

Se esses pontos são compreendidos e estão assegurados, ou se são buscados pelo conselho, eles contribuem significativamente para a criação da ambiência necessária ao exercício da participação crítica, ativa, comprometida e realizadora.

É importante compreender que esses alicerces não são em si motivadores, mas a ausência deles gera desmotivação para participação.



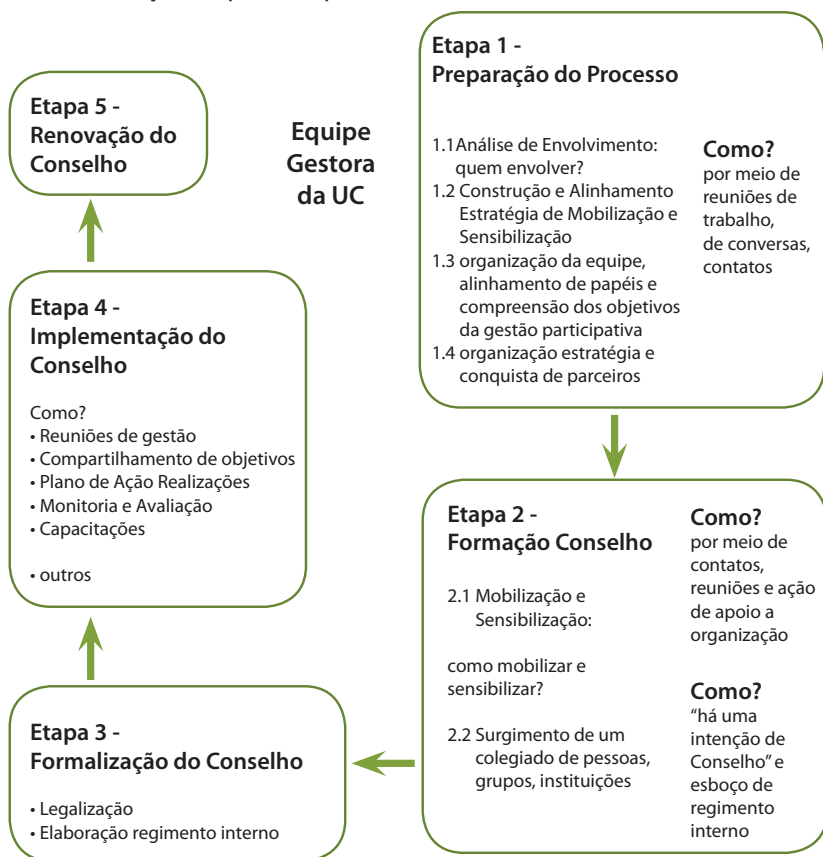
3 - PROCESSO DE FORMAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UM CONSELHO DE UC.

Para facilitar o planejamento e a implementação do processo de consolidação de um conselho de UC por parte dos gestores institucionais, o processo foi organizado em etapas conforme ilustrado a seguir.

Processo de consolidação do conselho suas etapas principais são:

- Preparação do Processo: definição da estratégia de mobilização e sensibilização, alinhamento de entendimentos e organização da equipe de gestão e implementação
- Formação do Conselho
- Formalização do Conselho (normalização) atenção especial com a elaboração do regimento interno / reflexão sobre a eficácia do processo
- Implementação do Conselho
- Renovação do Conselho

Síntese do ciclo das principais etapas para construção de um Conselho Gestor de UC, construção em plenária pela instrutora



4 - PILARES DE SUSTENTAÇÃO DE UM CONSELHO



Ao desenvolver estas análises, seis temas foram identificados como estratégicos para o fortalecimento da gestão participativa e para a efetividade dos conselhos de unidades de conservação, devido:

Pilar 1: Motivação dos conselheiros para uma participação efetiva na gestão da UC.

Pilar 2: Conhecimento dos conselheiros para uma atuação focada nos interesses da UC.

Pilar 3: Comunicação fluente para fortalecimento dos entendimentos com vistas à ação.

Pilar 4: Organização do conselho para um bom funcionamento

Pilar 5: Condição financeira dos conselhos para garantia da continuidade do seu funcionamento.

Pilar 6: Articulação interinstitucional entre órgãos públicos complementares.

Cada pilar será tratado separadamente para facilitar a proposição de alternativas, apenas como artifício metodológico e didático, pois, na prática, estes pilares devem interagir criando sinergia e delineando as condições necessárias para o bom funcionamento dos conselhos das UCs.



PILAR 1 - MOTIVAÇÃO

Na seção 2 alicerces para a gestão participativa, foram apontados alguns pré-requisitos considerados essenciais e que devem ser assegurados nos processos de formação e implementação de conselhos gestores de UCs, pois, quando não o são, colocam em risco a motivação para a participação. Ou seja, os pré-requisitos não são necessariamente forças motivadoras, mas, se não atendidos, podem gerar frustrações e com isso desmotivação para a participação em conselhos de UCs. Já nesta seção, são abordados os elementos e as condições de motivação que levam pessoas, grupos, comunidades e instituições a desejar se envolver e participar num conselho gestor de UC.

O raciocínio desenvolvido neste tema segue a seguinte linha lógica:

- 1.1 - Motivação: Entendimentos iniciais
- 1.2 - Motivação para participação num conselho de UC
- 1.3 - Estratégias de sensibilização e motivação
- 1.4 - Aprendizagem e motivação

1.1- Motivação: entendimentos iniciais

Segundo o Dicionário Aurélio, motivação é um “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Motivação é então, primordialmente, um estado interno de estímulo, de incitação, de desejo e de interesse. A motivação de uma pessoa pode ser gerada por uma variedade de fatores, alguns dos quais podem ser manipulados ou controlados por agentes externos e outros não. A partir dessa compreensão, temos mais dois entendimentos: (1) o que motiva uma pessoa pode não motivar outra; e (2) o que motiva uma pessoa num dia, pode não motivar no dia seguinte.

A partir desses entendimentos, é necessário ampliar a compreensão para a motivação de âmbito grupal, o que será visto a seguir.

1.2- Motivação para a participação num conselho de UC

Como exposto, há fatores externos, subjacentes à motivação, que são manipuláveis e controláveis. Há ofertas que, quando presentes num determinado ambiente ou situação, podem ser fatores motivacionais para pessoas, gerando um estado de incitação, de desejo, de interesse. Por exemplo: segurança / recompensa / premiação / autoridade / independência / desafio profissional ou pessoal / amizade, afeto / ambiente saudável e agradável / liberdade de expressão, de criatividade. Todos esses fatores podem estar ou não presentes no ambiente de um conselho de UC. Em caso positivo, eles podem ser as forças motivadoras que levam as pessoas como indivíduos a dele participar e a se tornarem conselheiras.

Mas não se pode ficar apenas na compreensão das forças motivacionais individuais para envolvimento com um conselho. O mais importante e necessário é dar um passo à frente e entender as forças motivacionais que surgem do e no coletivo.

São principalmente elas que devem gerar a incitação, o desejo, o interesse do grupo / comunidade ou instituição em participar da gestão de uma Unidade de Conservação por meio de seus representantes que, por sua vez, terão também suas motivações pessoais.

Pelas investigações realizadas, fica evidente que, nem sempre, os grupos, comunidades e instituições consideradas essenciais para o conselho da UC compreendem e assimilam as razões da existência da Unidade e, portanto, suas motivações iniciais não guardam relação direta com o propósito da UC. A principal força motivadora de grupos e comunidades em comprometer-se com os objetivos do conselho está primeiramente relacionada às possibilidades concretas de exposição, negociação e realização de seus desejos ou de seus interesses coletivos. A motivação tem seu componente pessoal e seu componente coletivo. Entretanto é sobretudo pelo interesse em resolver problemas do grupo, da comunidade e pela possibilidade de intervir (de trazer demandas para consideração) que o envolvimento inicial de grupos e comunidades se dá.

Já a motivação de instituições está relacionada principalmente com as possibilidades reais que o conselho pode oferecer para facilitar a realização de sua missão e responsabilidades sem necessariamente complicá-las. E a motivação individual de seus representantes é diretamente impactada pela capacidade de apoio da instituição à sua participação.

O certo é que pessoas, grupos, comunidades e instituições perguntam para si mesmos: por que devo participar? vale a pena ou não? E, é claro, a resposta depende de vários fatores que variam de um para outro.

Ainda que a motivação varie de acordo com os interesses de cada ator envolvido e a situação particular de cada UC, o quadro a seguir tenta oferecer uma pequena ilustração de como entender a motivação de alguns segmentos e de algumas instituições consideradas relevantes para uma gestão de qualidade das UCs.

Quadro 1: Explorando as Motivações para Participação em conselhos de UCs

Setor	Grupos e Instituições	O que motiva
Público	Prefeituras Municipais	<ul style="list-style-type: none"> - ganhos de compensação ambiental; - possibilidade de obtenção ou ampliação do poder, da capacidade de influenciar nas políticas públicas, como no uso de recursos; - oportunidade de solução de problemas do município, como abastecimento de água e outros serviços; - projeção política, retorno eleitoral.
	INCRA	<ul style="list-style-type: none"> - viabilidade de regularização fundiária de terras da União e ou programas de assentamento do governo federal.
	FUNAI	<ul style="list-style-type: none"> - tratamento de questões indígenas. A experiência demonstra que é importante ir primeiro aos índios, e eles demandarão a FUNAI.
	Outros	<ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de obtenção ou ampliação do poder, da capacidade de influenciar nas políticas públicas, assim como no uso de recursos.
Sociedade	Comunitários	<ul style="list-style-type: none"> - receio de que a UC possa ser uma ameaça à sobrevivência das pessoas ou da comunidade: como é que vai ficar a vida? Há vantagens na conservação? Quais dessas vantagens trarão benefícios para mim, para nós? - principalmente nas RESEX, a ameaça aos recursos naturais é um fator que motiva a participação. As ameaças levam ao entendimento da necessidade de proteção da área. Quando ocorre um aumento da disponibilidade dos recursos, a transformação é percebida, e a importância da Unidade de Conservação torna-se visível; - a UC, o conselho pode constituir a solução dos meus ou dos nossos problemas e interesses serão despertados a partir da solução desses problemas; - a UC, o conselho pode ser uma oportunidade para solucionar conflitos. Há divergências, mas percebe-se que se podem direcionar convergências e o “toma lá, dá cá” motiva. O conselho torna-se um espaço de negociação de conflitos e de interesses na defesa do que está ameaçado; - possibilidade de influência nas decisões para o acesso aos recursos – o espaço do conselho torna-se de luta de pleitos; - por utopia
Privado	Diversos seguimentos / grupos	<ul style="list-style-type: none"> - oportunidades de ampliar os negócios, tendo assim mais lucro - possibilidade de ampliar as negociações e diminuir conflitos - possibilidade de construir uma imagem de responsabilidade socioambiental junto aos seus clientes e certificadores.

1.3 - Estratégias de sensibilização e motivação

Para sensibilizar e motivar, é fundamental conhecer o que toca e mobiliza as pessoas para a participação, e a partir desses conhecimentos, definir e implementar estratégias adequadas. As estratégias podem ser as mais diversas, o importante é conhecer os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) e ser criativo, incentivando:

- Conversas e entrevistas particulares;
- reuniões coletivas, podendo ser convidadas pessoas do local ou de fora, que tenham capacidade de diálogo e de aproximação com os participantes;
- participação nos eventos daqueles atores vistos como relevantes;
- realização de intercâmbios com experiências exitosas;
- campanhas de sensibilização ampla / circulação ampla de informações: via impressos (boletins, cartazes e outros), via rádio, via rádio-carro, via paroquianos em missas, via professores e alunos em escolas e tantos outros meios.

Para complementar, além das observações colocadas no Quadro 1, é preciso lembrar que, para sensibilizar instituições, é importante conhecer a história de atuação destas na região da UC e também o seu envolvimento com a criação da Unidade.

Todos os atores **conselheiros** a serem envolvidos precisam:

- Ter as condições de participação asseguradas;
- perceber e valorizar suas condições de contribuição;
- ter clareza das expectativas e das limitações do conselho;
- ter clareza dos papéis do órgão gestor, da sua equipe, do conselho e dos conselheiros;
- saber construir e socializar as expectativas comuns, planejar ações e alcançar resultados.

Para concluir, o quadro que se segue apresenta, algumas estratégias de motivação a partir de uma síntese das recomendações sugeridas pelos entrevistados, conforme a razão ou as razões do baixo interesse ou da baixa motivação para a participação em conselhos de UCs.

Quadro 2: Estratégias para Motivar a Participação em conselhos de UCs

Principais razões da baixa motivação	Recomendações ou Ações necessárias
<ul style="list-style-type: none"> - Interesse conflitante com a conservação: as UCs vistas como empecilho ao desenvolvimento e à geração de renda - baixa percepção acerca das vantagens da conservação e da importância da UC: desconhecimento da importância das UCs para as comunidades da região, para o Brasil e para o mundo - baixa percepção acerca dos benefícios do envolvimento, da participação e da colaboração com a gestão da UC 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e desenvolver alternativas de desenvolvimento a partir das UCs. - mobilizar inicialmente aqueles com interesses convergentes aos da UC e, gradativamente, seguir mobilizando aqueles que, a princípio, discordam da idéia da conservação. - orientar/sensibilizar continuamente as pessoas sobre a importância da conservação, sobre os objetivos específicos daquela UC e sobre as vantagens da gestão participativa por meio de um conselho, inclusive seu potencial de contribuir com o desenvolvimento local na conquista da melhoria da qualidade de vida das comunidades envolvidas. - ampliar a base de pessoas, no âmbito das comunidades e das instituições, que entendem e compartilham o interesse na conservação ambiental. Para isso, é fundamental estimular o envolvimento e a participação de escolas, de jovens e de mulheres.
<ul style="list-style-type: none"> - A história negativa de criação da UC, ou seja, a UC foi criada de forma autoritária e em desacordo com os interesses das pessoas, grupos/ comunidades ou instituições da região. - a história negativa de criação do conselho, ou seja, processos autoritários e/ou lentos demais. - imagem negativa do órgão gestor, associada a diversos fatores, dentre eles a repressão 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir e reconhecer o direito de grupos/ comunidades e instituições locais de expressar suas frustrações - informar e orientar todos sobre a existência da UC, convocando todos a dar a sua parcela de contribuição - abrir diálogos para esclarecimentos e ajustes, quando forem possíveis
<ul style="list-style-type: none"> - Conselho com pouca decisão e ação transformadora da realidade dos conselheiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir, na pauta de trabalho, a discussão de programas, projetos e ações voltados para as comunidades da região e relacionados principalmente com alternativas econômicas, saúde e educação, se considerados pertinentes pelos conselheiros, - incluir, na pauta de trabalho do conselho, discussões com o poder público municipal e agências de fomento de alternativas para melhoria da renda das comunidades da UC e de seu entorno imediato. Realizar reuniões por município (cada município apresenta demandas e propostas específicas) - realizar reuniões para avaliação da atuação do conselho nas Prefeituras, com a participação de prefeitos e presidentes de Câmaras Municipais de Vereadores de forma a dar visibilidade às demandas e propostas solicitadas versus propostas atendidas

Principais razões da baixa motivação	Recomendações ou Ações necessárias
<p>- Conselho pouco produtivo (não exerce influência, não decide sobre nada e apresenta muitos conflitos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar/sensibilizar as pessoas sobre os objetivos do conselho, assim como seu potencial e limites de atuação - apoiar o conselho desde o seu início para possibilitar sua instrumentalização e sua auto-gestão: divisão de papéis, construção de um plano de atuação e de ação compatíveis, monitoria e avaliação do plano - apoiar o conselho na ampliação de sua compreensão acerca dos conflitos existentes. -instrumentalizar o conselho para que seja capaz de mapear os conflitos e visualizar os caminhos para a sua resolução - apoiar o conselho na realização de avaliações de desempenho de seu papel, valorizando suas conquistas
<p>- Reuniões pouco produtivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Apoiar o conselho na definição clara de objetivos e na organização da pauta de trabalho da reunião - apoiar a instrumentalização do conselho para que possa assumir gradativamente a condução e a documentação de suas reuniões. A condução precisa utilizar linguagem adequada, precisa ser objetiva, ter lógica e propor encaminhamentos claros com definição de responsabilidades e prazos para cumprimento. Toda reunião deve iniciar com uma monitoria dos encaminhamentos e das realizações ocorridas desde a última reunião. - criar grupos de trabalho e câmaras técnicas do conselho



É preciso lembrar que, para sensibilizar instituições, é importante conhecer a história de sua atuação na região da UC e também o seu envolvimento com a criação da Unidade

1.4 - Aprendizagem e motivação

A principal ação para tentar alterar o estado motivacional de pessoas, grupos, comunidades é oferecer a estes informações e novos conhecimentos. Como mencionado, inicialmente, os atores realmente tendem a pensar o conselho como salvador de suas necessidades. Para se sentirem motivados, os atores precisam reconhecer no conselho um espaço para compartilhar seus anseios e propostas, ainda que não para todos os seus interesses. Mas, com a própria ampliação da experiência e do aprendizado, eles irão também ampliar a compreensão dos objetivos da UC e do real papel do conselho no alcance desses objetivos.

Assim, para que um conselho funcione e cumpra seus objetivos de acordo com os objetivos da UC, ainda é fundamental que alguns pontos sejam assegurados:

- Investimentos permanentes no compartilhamento e construção de conhecimentos e habilidades com os conselheiros, pois a melhor maneira de contribuir para a mudança de motivação das pessoas e grupos é possibilitar-lhes a aprendizagem de novos significados, novas habilidades e, com isso, o alcance de novos patamares de compreensão da realidade;
- investimentos para apoio aos conselheiros em sua tarefa de liderança e de organização junto ao seu grupo, comunidade;
- investimentos para apoio aos conselheiros na construção de um conselho autônomo, independente, responsável e com autoridade, e principalmente ciente dos objetivos daquela UC e dos potenciais e limites de sua atuação. Para isso, é importante a forma de atuação (comportamento e atitude) da equipe do órgão gestor, que deve ser mais facilitadora do que executora, o que permite ao conselho, desde o seu início, assumir a responsabilidade por sua própria existência.

O diagrama a seguir é uma tentativa de ilustrar a relação entre os estímulos iniciais em direção à construção de novos significados e entendimentos com as pessoas envolvidas na gestão da UC e as chances de contribuir para a realização de um conselho mais motivado.

Diagrama – Novos Significados e Motivação

Quais são os estímulos iniciais oferecidos aos atores vistos como relevantes para a gestão de uma UC?



PILAR 2 - CONHECIMENTO

No item anterior, falou-se de motivação e ficou claro que quando as pessoas, grupos e instituições não estão motivadas para a participação na gestão de uma UC, a principal ação para mudar este quadro, ou para tentar alterar o estado motivacional, é o investimento em capacitação, oferecendo oportunidades para novos aprendizados, novos conhecimentos. Além de contribuir para a motivação, a aquisição de novos conhecimentos é necessária para ajudar o grupo a desenvolver suas competências e habilidades em direção à auto-organização e autogestão.

O raciocínio desenvolvido para construção de conhecimentos segue a seguinte linha lógica:

- diretrizes para capacitação
- demandas
- alternativa de organização dos conteúdos de capacitação

2.1- Diretrizes para capacitação de gestores e conselheiros:

- A demanda de capacitação deve ser construída com os gestores e os conselheiros;
- A capacitação deve ser vista como um processo contínuo, gradual e com conteúdos relacionados aos desafios que os gestores e conselheiros enfrentam em suas práticas de gestão participativa (o que enfrentam dentro e fora do conselho). Lembrando que os grupos sociais podem diferir em suas necessidades, e atentando para os seus desafios, papéis e necessidades;
- A capacitação deve considerar as diferentes linguagens (visuais, auditivas e sinestésicas) e utilizar aquelas mais adequadas ao público;
- A capacitação deve ser apoiada por material didático que favoreça o aprendizado com qualidade;
- Os cursos devem ser realizados prioritariamente de forma presencial, participativa e interativa;
- A capacitação deve ser enriquecida com intercâmbios entre conselheiros e entre gestores para a troca de experiências concretas. Sempre que possível, prever, nos cursos, a realização de sessões de intercâmbio e explicação de entendimentos e esquemas mentais entre os participantes;
- A capacitação, sempre que possível e apropriado, deve ser enriquecida com o acompanhamento dos gestores e conselheiros durante suas práticas (coaching);
- Sempre que possível e apropriado, as pessoas e as instituições locais deverão ser envolvidas na instrução das capacitações;
- Sempre que possível e apropriado, as instituições do conselho deverão ser envolvidas no processo de capacitação, com a interinstitucionalização do processo;
- Deve-se tomar cuidado ou evitar colocar o gestor da UC como capacitador, pois poderá reforçar a imagem do gestor como único detentor do saber;
- As capacitações devem ser avaliadas nos seguintes aspectos: nível de satisfação e melhoria de desempenho dos participantes.

2.2- Demandas de capacitação

2.2.1- Capacitação de gestores

- Informações e conhecimentos sobre a UC, termo de compromisso, plano de manejo;
- informação sobre legislação ambiental, especificamente sobre o SNUC;
- papel do conselho, sua missão de acordo com o objetivo da UC, os potenciais e limites de um conselho, autoavaliação do conselho;
- papel e perfil desejável dos conselheiros;
- gestão participativa, como lidar com o diferente, como assegurar a inclusão e a equidade, como discutir com um conselho as vantagens e desafios da gestão participativa, técnicas e métodos participativos;
- como apoiar o fortalecimento da organização comunitária;
- como organizar plano de trabalho conjunto para compartilhamento de tarefas com as instituições do conselho;
- planejamento, agenda de atividades/cronograma, monitoria e avaliação da implementação;
- instrumentos de trabalho, especialmente plano de manejo;
- elaboração de projetos para a captação de recursos;
- como converter idéias em ações;
- como ser um facilitador pró-ativo.

2.2.2- Recomendações dos gestores acerca de temas para capacitação de conselheiros, visando melhorar a performance do conselho na gestão da UC.

- Formação e capacitação das comunidades para a organização comunitária, gerenciamento de projetos, elaboração de projetos para captação de recursos;
- informações sobre a legislação ambiental, especialmente sobre o SNUC, possibilidades de contribuição do conselho na gestão da unidade, plano de manejo da UC, papel do conselho e dos conselheiros, atuação do conselheiro;
- formação de jovens lideranças, reciclagem do conhecimento sobre meio ambiente, representatividade e cidadania, associativismo, turismo de base comunitária.

2.2.3- Recomendações dos conselheiros quanto à sua própria capacitação

No âmbito do trabalho com os comunitários:

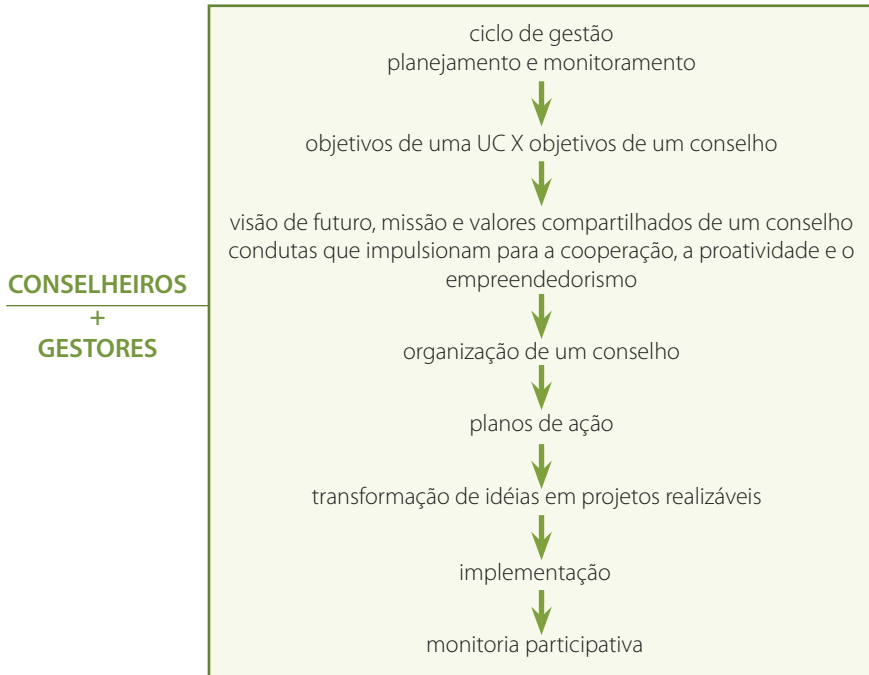
- Fortalecimento organizacional, organização de base, organização comunitária, associativismo, organização das associações não governamentais;
- como trabalhar na coletividade e ser seu representante, representatividade e cidadania, liderança e cidadania, formação de jovens lideranças;
- legislação ambiental, manejo de recursos naturais, uso sustentável da área do entorno das UCs;
- acesso à terra, saneamento básico, alternativas de geração de renda e outros temas de interesse dos comunitários, mostrando suas interfaces com o SNUC.

No âmbito do trabalho com o conselho:

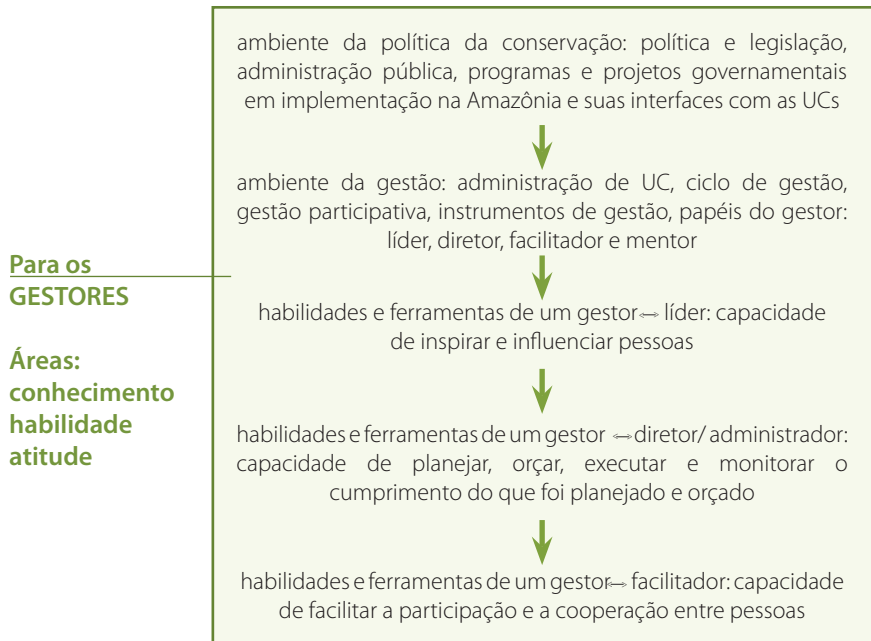
- Gestão de unidades de conservação;
- motivação e formas de participação, que espaço é o conselho, seu papel e funcionamento (como motivar participação);
- gestão de conflitos;
- formação e atuação de câmaras técnicas;
- uso público em unidades de conservação.

2.3- Alternativa de organização dos conteúdos de aprendizagem

2.3.1- Conteúdos para gestores e conselheiros:



2.3.2-Conteúdos para gestores



2.3.3-Conteúdos para conselheiros

**Para os
CONSELHEIROS**

**Áreas:
conhecimento
habilidade
atitude**

contexto socioambiental, movimentos sociais, cidadania, participação, organização comunitária e representatividade, associativismo e cooperativismo.



legislação ambiental, conservação, gestão de Unidades de Conservação



objetivo, papel e funcionamento do conselho (com ênfase na estruturação e condução de reuniões)



habilidades e ferramentas de um líder facilitador.

2.3.4-Conteúdo para comunitários

**Para os
COMUNITÁRIOS**

**Áreas:
conhecimento
habilidade
atitude**

Contexto socioambiental, movimentos sociais, cidadania, participação, organização comunitária e representatividade, associativismo e cooperativismo



Desenvolvimento do local, da comunidade: trabalho, acesso a terra e a moradia, condições de saneamento, de educação, de saúde e de lazer



Legislação ambiental, conservação, gestão de Unidades de Conservação



Objetivo, papel e funcionamento de conselhos



Como em qualquer outra organização que busca resultados efetivos na sua atuação, os conselhos, como parte integrante da estrutura gerencial de UCs, também necessitam de uma boa capacidade organizacional. Nesta seção, o raciocínio desenvolvido segue uma linha lógica que aponta as bases de uma boa capacidade organizacional e no final, chamamos atenção para alguns pré-requisitos importantes para estruturá-la:

Bases de uma boa capacidade organizacional:

- 3.1** - Ter objetivos acordados entre os conselheiros;
- 3.2** - Ter estrutura organizacional que apresente as condições para o cumprimento dos objetivos;
- 3.3** - Ter plano de ação compartilhado e implementado com realizações concretas;
- 3.4** - Ter processos de gestão (comunicação, articulação interinstitucional, tomada de decisão, gestão de conflitos, documentação, monitoria e avaliação) definidos e bem assimilados;
- 3.5** - Ter pessoas motivadas e capazes de contribuir para o cumprimento dos objetivos acordados;
- 3.6** - Ter reuniões produtivas e motivadoras;
- 3.7** - Assegurar pré-requisito.

3.1- Objetivos acordados entre os conselheiros

Para a compreensão e pactuação de objetivos comuns, cabe aos conselheiros refletir e definir coletivamente a sua missão, sempre em consonância com os objetivos da unidade.

Ao construir a missão do conselho, em consenso, os conselheiros entendem melhor as complementaridades e limites da relação Conselho & Unidade e o escopo de suas responsabilidades. Esta definição é importante para que o conselho defina claramente seus objetivos e, com isso, fundamente seu funcionamento.

3.2- Estrutura organizacional que apresente condições para o cumprimento dos objetivos

Com base nos objetivos da UC e nas condições locais, explora-se a estrutura organizacional desejada e adequada para este conselho especificamente; é importante prestar atenção em sua composição (participação do setor público, do setor privado, do terceiro setor e da sociedade organizada), sua representatividade (o número de interesses representados e a legitimidade da representatividade) e seu tamanho.

3.2.1- Sua composição

De forma objetiva, detalha-se, a seguir, o processo de organização de sua composição:

3.2.1.1- Identificação dos atores a serem envolvidos

Deve-se prioritariamente identificar os atores relevantes que, direta ou indiretamente, impactam a UC e/ou são impactados por ela. (Para tanto, há que haver uma compreensão das especificidades locais, do objetivo de conservação da Unidade segundo o SNUC) e das características da UC (vulnerabilidade, importância biológica e importância social). Essas análises fundamentam a construção de parâmetros para a formação do conselho.

3.2.1.2- Sensibilização para a participação

Vide Pilar 1: motivação dos conselheiros para uma participação efetiva na gestão da UC.

3.2.1.3- Confirmação do envolvimento para a participação

Antes de definir a composição final, é importante que cada ator reitere o seu real interesse em participar e se comprometer. Analisar com ele a sua representatividade, legitimidade e expectativas com relação ao conselho.

3.2.1.4- Oficialização da participação no conselho

A oficialização da participação deverá ser considerada como mais uma oportunidade para o entendimento dos objetivos do conselho e do papel dos conselheiros. O conselho oficializado deve ser divulgado para a sociedade da região da UC.

3.2.2- Representatividade

Para assegurar a representatividade, é fundamental:

- que os segmentos relevantes para o contexto da UC, aqueles que influenciam, direta ou indiretamente, as condições de conservação desta, tenham a oportunidade de envolvimento e de participação;
- que os segmentos identificados estejam representados por conselheiros com capacidade de decisão;
- que o conselheiro possa atuar como representante de seu segmento e não com atuação focada em sua pessoa.



Para ampliar a representatividade, é importante estimular a participação de jovens e mulheres no conselho.

3.2.3- Dimensionamento

O número de conselheiros deve ser dimensionado, buscando um equilíbrio entre as necessidades de assegurar uma ótima representação de interesses, de acordo com o contexto da UC e as necessidades de assegurar a operacionalidade do conselho. Uma recomendação importante para atingir esse equilíbrio é priorizar os segmentos ligados efetivamente à UC, levando-se em conta principalmente a proximidade institucional e física com ela.

Nos casos em que o conselho estiver dimensionado para além da sua capacidade operacional e necessitar se tornar mais “enxuto”, é importante cuidar para que o enxugamento não fragilize a representatividade. Entretanto, quando for o caso, seguem-se algumas sugestões:

- Reunir grupos sociais afins e fazê-los representados por um segmento ou setor social, quando possível.
- considerar a prefeitura como a representante do poder público municipal e não suas várias Secretarias.
- vincular especialistas às “câmaras técnicas” ou “grupos de trabalho”, em vez de formalizá-los como conselheiros.
- preferir as organizações sem atuação efetiva na região, sempre que possível.

Observação:

Durante a implementação, a tendência é que haja uma seleção natural na composição, pois o desenvolvimento do conselho se dá no amadurecimento do processo, e o que é construído no processo tem mais legitimidade. As avaliações periódicas darão as indicações dos ajustes necessários.

3.2.4- Renovação

O processo democrático de construção e implementação de conselhos requer, de tempo em tempo, a renovação de suas lideranças. Esse processo é saudável, pois amplia as oportunidades de participação e o exercício da cidadania, enriquecendo o conselho com novas abordagens sobre a realidade da UC e fortalecendo a sociedade com transferências de poder.

A renovação dos conselhos pode apresentar aspectos desafiadores para a gestão, tais como possibilidades de haver descontinuidade e lentidão nas realizações, podendo até mesmo onerar o conselho; entretanto esses fatores não devem desmerecer a importância da renovação das lideranças.

O processo de renovação também deve ser trabalhado como um momento de revitalização do conselho, a partir de uma avaliação da participação e do comprometimento dos conselheiros. Assim, a renovação se fundamenta nos resultados de análises de alguns indicativos, a saber:

- Se os representantes internalizam e multiplicam os conhecimentos e assuntos tratados. Essa análise deverá ser feita junto aos seus grupos, ou comunidades ou instituições;

- se o representante realmente transmite os anseios do grupo, da comunidade ou da instituição ou se atua de forma individualista; a análise deverá ser feita junto aos seus grupos, ou comunidades ou instituições;
- assiduidade dos conselheiros;
- atuação dos conselheiros, conforme a realização de ações e sua relevância para o cumprimento dos objetivos da UC.



Vale lembrar:

- O próprio grupo de conselheiros deverá realizar a avaliação da participação e comprometimento de forma participativa e periódica
- A partir dos resultados das avaliações, é importante ajustar a composição do conselho conforme os critérios de representatividade, qualidade e quantidade.

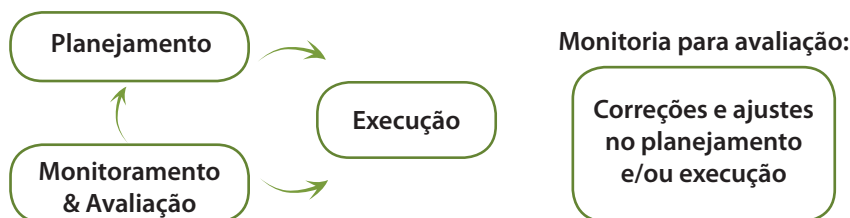
3.2.5- Inovação

Ao se pensar a estruturação organizacional do conselho, devem-se prever momentos e atividades que estimulem a energia criativa e transformadora dos conselheiros. Para isso é recomendável:

- Processo contínuo e gradual de capacitação segundo as necessidades dos conselheiros;
- estabelecimento de intercâmbios periódicos de experiências entre UC, com ênfase em resultados.

3.3- Plano de ação compartilhado e implementado com realizações concretas

Todo conselho deve vivenciar uma cultura de planejamento processual, ou seja:



3.3.1- Planejamento

Se os membros do conselho sabem aonde querem ou devem chegar, (conhecem seus objetivos), precisam então saber o que fazer. Assim, como em qualquer outra organização de pessoas, é preciso dar direção ao trabalho, trabalhar com foco nos objetivos comuns. Para tanto, os conselheiros devem:

- Elaborar, de forma participativa, um plano de ação claro, com objetivos definidos e, acima de tudo, factível;
- buscar consenso para assegurar co-responsabilidades na operacionalização das decisões;
- definir estratégias, ações e seus respectivos responsáveis;
- construir uma cronologia de ações para longo, médio e curto prazo, conforme as necessidades e condições de implementação;
- consolidar as informações do plano em uma matriz simplificada, de fácil comunicação entre todos.

Dica!



Manter a matriz de planejamento visível e acessível a todos os conselheiros.

3.3.2- Realização do planejado

A realização deve se dar em conformidade com o plano elaborado. Assim, é preciso estar atento e se remeter ao plano (3.1), pois muitas vezes ele fica à margem do processo de execução, apesar da sua importância e do gasto de recursos para a sua elaboração.

Então, com base no que foi planejado, é importante:

- Assumir responsabilidades e levá-las adiante;
- cumprir os acordos firmados;
- criar um grupo ou comissão executiva, na estrutura do conselho, para dar agilidade e sincronia na execução das ações estabelecidas;
- divulgar os resultados alcançados.



É importante manter a credibilidade do conselho, garantir o cumprimento dos acordos firmados e divulgar os resultados.

3.4- Processos de gestão definidos e bem assimilados

Os conselhos das UCs devem estar atentos aos processos necessários para fortalecer a sua gestão. Processos esses que, ao serem estabelecidos, constituirão as bases para o alcance dos resultados propostos pelos conselheiros com foco nas necessidades da unidade de conservação, sempre considerando o seu contexto. Os principais processos que devem ser destacados, de um modo geral, são os de: comunicação, articulação interinstitucional, tomada de decisão, gestão de conflitos, documentação, monitoria & avaliação.

3.4.1- Comunicação³

O processo de comunicação ou os processos de comunicação são aqueles referentes à troca e circulação de informação; estes processos ocorrem com e entre as pessoas. No caso de conselhos, podemos pensar, para fins de planejamento, a comunicação interna (entre os Conselheiros) e a comunicação externa (dos conselheiros com o ambiente externo).

Há vários tipos de informação para trocar e fazer circular. Daí a importância de planejar: quem se comunica com quem, que natureza de informação comunica e quais os veículos apropriados. Os quadros seguintes ilustram formas de organizar o processo de comunicação:

Matriz comunicação interna

Comunicado técnico	Quem/como o processo é animado e/ou liderado	Conteúdo da informação e forma de apresentação do conteúdo	Veículos/meios
1 - entre conselheiros			

Matriz comunicação externa

Comunicado público	Quem/como o processo é animado e/ou liderado	Conteúdo da informação e forma de apresentação do conteúdo	Veículos/meios
1 - entre conselheiros e equipe do órgão gestor			
2- entre conselheiros e seus representados			
3 - entre conselheiros e parceiros eventuais			
4 - entre conselheiros e sociedade			

Grupo de comunicação⁴

Para ajudar a fazer a gestão dos processos de comunicação, conforme sugerido nos quadros acima, é interessante criar um grupo ou destacar uma pessoa responsável por manter viva a comunicação (interna e externa) do conselho, com as funções de:

- Manter os conselheiros informados sobre os acontecimentos inerentes à UC nos intervalos entre as reuniões do conselho, utilizando diversos meios para garantir o acesso à informação: rádio, telefone, e-mail, jornalzinho, site, e-group etc;
- sintetizar as principais informações das atas e traduzi-las em linguagem e estrutura acessível a todos os conselheiros;

3 Apesar de haver um item específico com recomendações para o tema da Comunicação, neste subitem, abordamos a necessidade de estabelecer processos efetivos de comunicação para fortalecer a capacidade organizacional dos conselhos de Unidades de Conservação.

4 Esse grupo atuaria também entre as câmaras temáticas, facilitando a comunicação entre elas.

- divulgar, com antecedência, a pauta das reuniões, para possibilitar uma preparação prévia (empoderamento dos conselheiros);
- disponibilizar, com antecedência, informações sobre assuntos que não são de domínio dos conselheiros, para que todos possam se preparar e tenham condições de opinar durante as reuniões;
- estimular os conselheiros para os diálogos com seus representados;
- conduzir outras atividades, conforme as necessidades de cada conselho.

Observação: Como a comunicação é essencial para o bom funcionamento de um conselho, este tema é matéria de uma sessão específica onde será melhor detalhado posteriormente.

3.4.2- Tomada de Decisão

Os processos ou processos de tomada de decisão são aqueles referentes aos diálogos, discussões, negociações necessários para se decidir algo.

Abaixo estão listados, alguns tipos de processos de tomada de decisão, importantes para compreensão e atuação dos conselheiros. Estes processos devem ser organizados e devidamente identificados pelo conselho quando for necessário escolher aquele(s) mais adequado(s) para a situação que se tem à frente.

- Acordo espontâneo: a forma mais rápida e fácil. Adequado para assuntos triviais, não complexos, que não requerem esclarecimentos ou discussões;
- Votação múltipla: sistemática, objetiva, democrática, não competitiva e participativa, adequada para decidir a partir de uma longa lista de alternativas;
- Voto majoritário: rápido; as decisões podem ser de alta qualidade se a votação é precedida por análises cuidadosas, adequado quando existirem duas opções distintas. Quando decisões precisam ser tomadas de forma rápida e a divisão do grupo é aceitável, uma vez que o consenso foi tentado e não obtido. As condições de votação devem ser previstas e regulamentadas.
- Construção de consenso sistemática, objetiva e focada. Esforço de colaboração que une o grupo. Exige grande envolvimento. As pessoas entendem e se comprometem com os resultados. Este processo será adequado nas seguintes situações: quando a decisão impactar o grupo todo; quando as idéias de todos são necessárias; quando for necessário um comprometimento para a ação; quando a decisão a ser tomada é importante e vale a pena dedicar tempo ao processo de consenso.



Quando ao processo de tomada de decisão, os conselheiros deve estar cientes da importância de manter um conselho ativo e tomar decisões factíveis e comprometidas com os interesses coletivos e da UC. Os conselheiros devem ter clareza do que pode ou não ser assumido pelo conselho, de acordo com as disposições legais e legítimas.

3.4.3- Gestão de Conflitos⁵ :

O processo de gestão de conflitos são aqueles referentes aos diálogos, discussão negociação necessários para alinhar entendimento, clarear necessidades e interesses conflitantes entre as partes envolvidas. Os conflitos muitas vezes estão relacionados com o objetivo de conservação.

Assim os conselheiros devem:

- Reconhecer que existem desejos individuais dentro de um conselho e que é preciso respeitá-los, clareá-los, discuti-los e confrontá-los com os objetivos da UC; ou seja, é importante visualizar, compreender, tratar e dar soluções práticas para os problemas, a fim de superar as divergências e os conflitos;
- identificar a natureza das causas dos conflitos.

No quadro seguinte, estão listados tipos de comportamentos das pessoas diante de situação de conflito. Para a construção e implementação de um processo de gestão de conflitos no âmbito de um conselho, é necessário e essencial que os conselheiros consigam assumir uma postura positiva e transformadora diante dos conflitos.

Fazemos, mas não deveríamos fazer	Devemos fazer
- Assumir uma abordagem “vencedor – perdedor” - Castigar o outro - Alegar diferenças incompatíveis - Falar “sobre os outros” mais do que “para os outros” - Reagir de forma defensiva	- Lidar com o conflito de forma positiva/ construtiva - Aceitar o desconforto temporário - Administrar a própria emoção - Utilizar uma abordagem que permita manter a autoestima de todos envolvidos



É importante reconhecer a fala das pessoas bem como a compreensão que têm dos conflitos não é apenas um esforço expressado pela linguagem, nela há relações de força simbólica que se baseiam em relações de autoridade, domínio e crença.



Os meios que a democracia se esforça para articular são aqueles próprios da atividade voluntária sem presença de coerção. Trata-se de obter assentimento e consenso sem impor qualquer forma de violência.

⁵ Conflito é: embate dos que lutam. Do latim conflictu, choque, embate, peleja. Dicionário Aurélio.

Segue-se um processo simples para o conselho trabalhar situações de conflito e estabelecer colaboração entre as partes:

Passo 1- Estabelecer ambiente favorável, estabelecer acordo para o processo	
O que precisamos acordar para que haja condições de construir um processo que ajude as partes a colaborar?	Exemplo de construção de acordo: <ul style="list-style-type: none"> - falar somente a partir da experiência pessoal - não culpar e não tentar provar certo ou errado - não interromper - manter confidencialidade sobre a discussão - focar no resultado
Passo 2- Explorar o conflito	
O que eu entendo? Eu entendo o que acontece se eu não resolver isso? O que o outro entende disso? Quais as necessidades e de quem estão sendo ameaçadas?	Obter e visualizar o ponto de vista das pessoas, grupos, comunidades, instituições envolvidas: <ul style="list-style-type: none"> - como você vê a situação ? o que é importante para você? - como o outro vê a minha leitura da situação? o que é importante para ele?
Passo 3- Avaliar as diferenças e as similaridades	
O que é comum nas percepções? O que é diferente entre elas?	<ul style="list-style-type: none"> - identificar objetivos / necessidades comuns / fatos - identificar as semelhanças e as diferenças de entendimentos
Passo 4- Explorar opções de solução	
Quais são as recomendações de solução? O que é comum entre elas? O que é diferente entre elas?	<ul style="list-style-type: none"> - identificar soluções (tentar brainstorming ou 'tempestade de idéias' sobre opções de solução) identificar as semelhanças e as diferenças de entendimentos
Passo 5- Avaliar as opções	
Como podemos avaliar as opções? Quais critérios são relevantes e importantes para as partes envolvidas?	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e concordar sobre critérios de avaliação e seleção das opções - Realizar avaliação
Passo 6- Chegar a um acordo: Acordar ou Não Acordar	
Caso não haja acordo, é importante definir o que precisa ainda ser mais bem explorado e compreendido para se prosseguir com o processo de gestão do conflito e, então, definir os encaminhamentos. Pode ser também que se conclua que a natureza e força do conflito extrapolam as condições de contribuição e decisão do conselho. Se assim for, se as condições necessárias para solucionar o conflito estão fora dos limites de alcance do conselho, é importante que haja devido encaminhamento às instituições responsáveis.	

3.4.4- Documentação

O processo ou processos de documentação referem-se às ações de conferir, registrar e organizar a memória de trabalho do conselho. Para isto os conselheiros devem:

- Precisa haver registro (escrito, oral, ou visual) tanto dos processos de diálogo e tomadas de decisões quanto das tomadas de decisão em si;
- padronizar, pelo menos minimamente, as atas de reuniões, os planos, os relatórios de monitoria e avaliações, os relatórios de viagens, os convites e outros documentos;
- viabilizar os meios necessários para a organização e manutenção da documentação;
- organizar e manter os documentos ordenados;
- manter os documentos acessíveis aos conselheiros;
- realizar exposições periódicas da memória do conselho.

3.4.5- Monitoria & Avaliação

Nagestão de um conselho que visa ao alcance de objetivos acordados coletivamente, é imprescindível estabelecer processos periódicos de Monitoramento e Avaliação, para indicar as correções e ajustes necessários no decorrer da implementação daquilo que foi planejado e estabelecido. Assim, quanto aos processos de monitoria e avaliação, os conselheiros devem:

- Organizar os processos de monitoria e de avaliação e realizá-los de forma simplificada e participativa;
- determinar as correções necessárias com base nos desvios apontados e na identificação de suas causas;
- atualizar o planejamento considerando os resultados da monitoria e da avaliação.

3.5- Pessoas motivadas e capazes de contribuir para o cumprimento dos objetivos acordados

As pessoas, os conselheiros, dão vida e são a alma dos conselhos. Fazem com que o conselho seja um organismo vivo capaz de realizações. Por isso, a motivação e a capacidade dessas pessoas (e de seus grupos, comunidades ou instituições) merecem detalhamento e constituem matéria-prima específica de outros capítulos deste relatório.

3.6- Reuniões produtivas e motivadoras

As reuniões constituem ferramenta de suma importância tanto para o processo de formação de conselhos, quanto para a sua implementação. Para organizá-las de forma mais eficaz, seguem algumas recomendações:

- alternar os locais das reuniões para possibilitar maior participação, preferencialmente locais, de acesso mais facilitado e agradáveis, de preferência nas próprias comunidades, ou nas sedes dos municípios;

Por serem também momentos significativos de comunicação entre os conselheiros, as reuniões serão tratadas com mais detalhes e aprofundamento na seção seguinte, de comunicação.

3.7- Pré-requisitos

Alguns pré-requisitos já foram apontados no capítulo referente aos alicerces da gestão participativa. Consequentemente, a partir de todas essas análises e sugestões, pode-se concluir que algumas condições podem favorecer e até mesmo viabilizar a capacidade de os conselhos se organizar.

- Organizações de base fortalecidas envolvidas com o conselho da UC. Grupos, comunidades e instituições mais organizadas têm melhores condições de participar, valorizar e apoiar seus conselhos. Na inexistência ou fragilidade dessa condição, é recomendável investir no fortalecimento das organizações de base.
- Órgãos gestores que apoiam efetivamente os processos de formação e implementação dos conselhos. Na inexistência ou fragilidade dessa condição, é recomendável criar uma instância de apoio a conselhos de UCs no órgão gestor das unidades de conservação.
- Condições orçamentárias e financeiras asseguradas nos órgãos envolvidos para a implementação dos conselhos. Na inexistência ou fragilidade dessa condição, é recomendável que os órgãos envolvidos viabilizem, nos respectivos Planos Plurianuais – PPA – ou orçamentos, mecanismos para viabilizar o apoio financeiro para a operacionalização dos conselhos de UCs. E, principalmente, o órgão gestor inserir os custos operacionais do conselho em seu orçamento.



PILAR 4 - COMUNICAÇÃO

O tema Comunicação foi introduzido anteriormente e tratado no âmbito dos aspectos organizacionais. Devido à relevância que a comunicação assume no processo de implementação dos conselhos de UCs, nesta sessão o tema é retomado de forma mais abrangente, no intuito de detalhar um pouco mais sua operacionalização.

O raciocínio desenvolvido segue a seguinte linha lógica:

- 4.1** - Comunicação: entendimentos iniciais.
- 4.2** - Ferramentas de comunicação nos conselhos.
- 4.3** - Comunicação entre conselheiros.
- 4.4** - Comunicação dos conselheiros com o ambiente externo ao conselho.

4.1 - Comunicação: entendimentos iniciais

O Dicionário Aurélio traz os seguintes significados, dentre outros, para o termo Comunicação - “Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual”; “a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao entendimento entre as pessoas”.

Da mesma forma, a literatura mais atualizada sobre o assunto também faz referência à comunicação como um processo de diálogo e não meramente como transporte de informação. Entendimento esse que também se ajusta aos conselhos.

4.2 - Ferramentas de comunicação nos conselhos

Diálogo

Ferramenta por meio da qual sujeitos capazes de linguagem e de ação interagem com o fim de obter entendimentos.

Entretanto há que se ter a clareza de que, assim como o diálogo não é possível sem consensos, também não o é sem algum dissenso, ou seja, os diálogos são construídos com base em concordâncias e discordâncias e devem ser conduzidos nos conselhos de forma transparente, sem artifícios de manipulação nem intimidações.

Nos conselhos das unidades, é perceptível a existência de desníveis concretos entre os diversos locutores, portadores desiguais de capital linguístico e de outras espécies de capital. Assim, para o estabelecimento de processos efetivos de diálogo, essas desigualdades devem ser minimizadas por meio de capacitações,

de garantias de oportunidades de fala a todos, do registro das decisões e repasse aos conselheiros etc. Ou seja, para se manter um diálogo transparente e o mais igualitário possível, é necessário o empowerment dos conselheiros, mediante o desenvolvimento de capacidades para agir como iguais nos debates.

Linguagem

A linguagem compreende todo o sistema de signos que serve de meio de comunicação entre indivíduos e pode ser percebido pelos diversos órgãos dos sentidos, o que leva a distinguir-se uma linguagem visual, uma linguagem auditiva, uma linguagem tátil etc., ou, ainda, outras mais complexas, constituídas, ao mesmo tempo, de elementos diversos.

A linguagem é, portanto, um aspecto fundamental da comunicação. Nos conselhos, ela deve ser essencialmente inclusiva. Para tanto, alguns cuidados são importantes:

- privilegiar termos/expressões de entendimento comum, mas, ao mesmo tempo, também criar espaços para crescimento e reflexão a partir da introdução de novos conceitos e informações;
- evitar expressões complicadas, substituí-las por termos de compreensão geral, porém sem infantilizar a mensagem;
- não omitir informações por menosprezar a capacidade de entendimento dos outros;
- traduzir o saber técnico.

Pluralidade de linguagens

É importante destacar também que a comunicação deve estar embasada na complementaridade de linguagens, inclusive visual, e não apenas na linguagem verbal.

São inúmeras as vantagens apresentadas por uma comunicação apoiada pela visualização em comparação às discussões não visualizadas, por exemplo:

- levar o grupo a uma melhor estruturação das idéias, aumentando sua capacidade de entendimento e memorização;
- facilitar o entendimento das mensagens;
- possibilitar uma discussão mais concreta dos assuntos abordados;
- facilitar conclusões mais objetivas;
- tornar as discussões e tomadas de decisão mais transparentes;
- facilitar o resumo dos dados e discussões;
- facilitar e apoiar a documentação dos acordos obtidos.

Para utilizar a visualização das discussões, durante as reuniões do conselho, seguem algumas recomendações:

- Para escrever ou desenhar – pincéis atômicos, canetas e lápis coloridos, giz de cera, giz etc.
- Para receber a escrita ou os desenhos – pedaços de cartolina, folhas de papel branco ou o verso de laudas já utilizadas etc.
- Para afixar as mensagens – durex, fita crepe, alfinetes, tachinhas, pregadores de roupa etc.
- Para dar suporte à visualização – cavaletes (flipchart ou álbum seriado); painéis de madeira, isopor ou outros materiais; folhas de papel ou tecido TNT com cola, presos na parede; varais improvisados, quadro-negro, ou mesmo o chão e as paredes.

4.3- Comunicação entre conselheiros (ou comunicação interna do conselho)

Comunicação interna deve ser aqui entendida como aquela estabelecida entre os conselheiros, cujos conteúdos são pertinentes a cada conselho, conforme suas necessidades. Os veículos ou meios utilizados para a comunicação interna no âmbito dos conselhos podem e devem ser os mais diversos, por exemplo, reuniões, circulares, cartas, fóruns de debates presenciais ou eletrônicos, listas de e-mails, grupos, etc.

Nos processos de comunicação, é importante que cada um assuma a sua responsabilidade sobre o conteúdo e a forma do que está comunicando. Um cuidado importante é evitar as falas “por”.

A comunicação pode acontecer livremente entre os conselheiros, mas também pode ser orientada por pessoas que assumam a tarefa de facilitá-la. Para isso, essas pessoas precisam acreditar na participação e no grupo, além de desenvolver algumas habilidades essenciais:

- Saber ouvir para entender e traduzir as falas de todos e não só as que são familiares; para isso é preciso entender o significado das palavras dos diversos grupos representados no conselho;
- perceber as relações de poder e criar condições para clareá-las;
- criar oportunidades de inversões de poder, fazendo uso da inversão de papéis e de inversões dos domínios da palavra;
- facilitar a transmissão das informações, utilizando recursos criativos como canto, teatro, casos etc.

4.3.1 - Reuniões entre conselheiros

A comunicação entre os conselheiros tem se realizado principalmente por meio de reuniões presenciais. As reuniões são instrumentos de grande importância para a comunicação entre os conselheiros e para a implementação da UC, portanto devem ser trabalhadas com a devida atenção. Faz-se necessário introduzir, na rotina dos conselhos, ferramentas e metodologias para a condução de reuniões, tornando-as mais produtivas de forma a estimular a participação dos conselheiros

e não a sua evasão. Abaixo seguem algumas análises e recomendações para melhorar os resultados.

Quanto à preparação da reunião

É primordial investir nos momentos de preparação, focando os objetivos que devem ser alcançados e as etapas necessárias para isso. As questões de logística absorvem muito tempo e esforços, às vezes em detrimento da estruturação conceitual e metodológica da reunião. Essa situação precisa ser revertida, o que poderá ser conseguido ao se observar:

- é primordial ter clareza do objetivo da reunião, a partir do entendimento das reais necessidades do momento;
- é necessário um cuidadoso planejamento da condução da reunião, a partir do detalhamento da pauta.

Esses itens, básicos para o sucesso ou fracasso de uma reunião, influenciam na participação e na motivação dos conselheiros.

É importante também:

- Divulgar a pauta das reuniões com antecedência para que todos possam se inteirar dos assuntos e se preparar para discuti-los, amadurecendo suas opiniões e consultando seus representados. Assim todos terão melhores condições de expressão e de representatividade;
- prever, na pauta, espaços para as falas do gestor, dos conselheiros e dos grupos de trabalho para que as informações circulem de forma democrática;
- prever momentos, antes das reuniões ou ao final delas, para fortalecer a integração e convivência entre os conselheiros, pois essas atividades contribuem para aproximar as pessoas e teoricamente torná-las mais receptivas entre si. Por exemplo, jogo de futebol, campeonato de truco, café ou almoço com prosa ou outras atividades que os próprios conselheiros sugiram.

Quanto à pauta da reunião

Conteúdo da comunicação

- que a pauta seja definida pelo conselho e aprovada em reunião anterior;
- que contenha assuntos de interesse das instituições e organizações representadas, desde que relacionados aos objetivos da UC;
- é importante reservar tempo para assuntos emergenciais e fazer os ajustes no início da reunião, com o aval dos conselheiros.

Relevância do comunicado

- que se evite pauta repetitiva ou desnecessária;
- que haja priorização dos assuntos a fim de garantir tempo suficiente para a discussão dos mais relevantes.

Contextualização

- que se inicie a reunião com o resgate dos encaminhamentos definidos na reunião anterior para resgatar a informação e checar o que foi realizado, o que não foi e as causas;
- definir ações corretivas.

Continuidade

- que não se encerre uma reunião sem a definição dos encaminhamentos pertinentes: ações, responsáveis e prazos de execução.

Quanto à condução da reunião

Durante as reuniões, é importante que os conselheiros pratiquem:

- o estabelecimento de regras e acordos, por exemplo, estabelecer uma ordem de inscrição para organizar as manifestações/falas, sem tolher a liberdade de opinião dos participantes;
- o controle do tempo de duração das reuniões, mantendo o foco no objetivo;
- a oportunidade de fala para todos os conselheiros, mas ao mesmo tempo, cada um deve ter o cuidado de evitar falas muito extensas e redundantes;
- o hábito de “ouvir enquanto o outro fala”;
- o revezamento para a condução das reuniões, se necessário, com gestores de outra unidade, outros funcionários do órgão, ou mesmo entre os próprios conselheiros;
- a valorização dos diferentes saberes presentes;
- a utilização de técnicas de visualização, vivências, jogos etc. como recursos para enriquecer a comunicação;
- a organização de subgrupos para discutir assuntos específicos.

Após as reuniões, é desejável que alguém elabore e distribua um resumo simplificado aos participantes, do tipo “discutiu-se isto, decidiu-se aquilo”. Pode-se pensar também em um documento ilustrado com os assuntos discutidos.

4.3.2 - Intervalos entre reuniões

Gestores e conselheiros apontam reiteradamente a precariedade ou fragilidade da comunicação nos períodos dos intervalos entre reuniões. A fim de incentivar a produção do conselho e manter a comunicação entre os conselheiros, nesses períodos é importante:

- intercalar as reuniões ordinárias do conselho com atividades nas comunidades, para trabalhar o entendimento de temas específicos. Essas atividades/reuniões podem ser facilitadas por alguma instituição do conselho que tenha maior domínio sobre o tema em questão;
- implantar câmaras temáticas itinerantes, com o apoio da equipe gestora;
- estabelecer formas ou espaços de decisão extra-reuniões;

- repassar informações sobre o que acontece nas UCs, em linguagem acessível, periodicamente, a todos os conselheiros;
- manter um canal aberto de comunicação entre a equipe gestora, com o uso de material de divulgação, encontros informais, mecanismos de mídia disponíveis e acessíveis etc.;
- implantar estrutura de radiofonia nas comunidades, acessível aos conselheiros, para melhorar a comunicação entre eles.

Com todas as considerações anteriores, podemos concluir que a comunicação interna só é eficaz se:

- há interesse entre as partes no estabelecimento da comunicação;
- há calibragem de linguagem entre os envolvidos;
- há comprometimento dos envolvidos na escuta atenta e ativa;
- os meios e veículos de comunicação são apropriados

4.4- Comunicação com o ambiente externo ao conselho – comunicação externa

A comunicação do conselho com o ambiente externo pode ser organizada em duas vertentes:

- a comunicação necessária com os representados e eventuais parceiros, para um bom funcionamento do conselho;
- a comunicação com a sociedade, para a valorização do conselho.

4.4.1 - Comunicação externa – com os representados e eventuais parceiros

A comunicação dos conselheiros com seus representados e eventuais parceiros deve manter-se por meio de um fluxo de informações fundamentalmente de mão dupla. Esse fluxo, deve também ser transparente, contínuo e ágil, a fim de manter as informações atualizadas e possibilitar a pertinência e agilidade das decisões.

Só assim cada conselheiro poderá definir legitimamente o que levará para discussão no conselho e o que encaminhará a seus representados, fortalecendo a interatividade entre conselheiro e representados.

Interatividade

- trabalhar muito e exaustivamente a capacidade de representatividade dos conselheiros;
- criar mecanismos de internalização dos temas dos conselhos nas instituições participantes.

4.4.2 - Comunicação externa – com a sociedade

É importante não confundir os processos de comunicação entre pessoas com a comunicação social que é uma abordagem educativa acerca de algum tema. Para essa segunda vertente, é importante desenvolver uma estratégia específica e

definir os públicos de interesse. A partir da identificação do público que se deseja alcançar, definir quais as principais mensagens/conteúdos a serem transmitidos a cada um deles e as formas mais adequadas de alcançar cada público.

Na concepção de uma estratégia de comunicação social, é necessário discernir se há outros atores envolvidos (parceiros, patrocinadores e/ou apoiadores do conselho). Em caso positivo, deve-se definir quem será(ao) o(s) assinante(s) dessa comunicação.

Comunicação social em escala global

- Criar uma estratégia global (visando à área do Programa como um todo) para sensibilização da sociedade quanto à importância das UCs e de seus conselhos);

Comunicação social em escala regional

- Criar uma estratégia regional (visando à área de abrangência da UC ou do mosaico de UCs) que considere as particularidades das UCs, dê visibilidade à importância do conselho da UC e estimule formas de adesão a ele.

Importante e fundamental é ressignificar o espaço do conselho, trabalhando uma preparação sólida dos conselhos, em todas as suas possibilidades, anterior à divulgação; além disso, é essencial resgatar as potencialidades e limitações do conselho para uma apropriação mais consciente pelos conselheiros.

Algumas sugestões para a criação de uma estratégia de comunicação social para ampliar o conhecimento sobre a UC e valorizar os conselhos de um modo geral:

- Informar e orientar instituições de ensino com relação aos objetivos e contexto das UCs (exemplificar algumas UCs);
- apoiar as escolas na organização de atividades educativas com os alunos e pais;
- organizar visitas orientadas à UC, quando sua categoria permitir, e convidar instituições públicas e privadas, de ensino e outros segmentos;
- divulgar informações sobre as UCs e resultados práticos da ação de conselhos em diferentes mídias para toda a sociedade. Na Amazônia, principalmente por jornal e rádio.



...arte de somar esforços e coordenar esforços...

Zilda Arns, coordenadora da Pastoral da Criança, em entrevista na TV

Um dos processos fundamentais de sustentação dos conselhos é o estabelecimento da articulação entre as instituições participantes e parceiras, devido à abrangência das questões inerentes à implementação das Unidades de Conservação e do seu nível de complementaridade.

O raciocínio desenvolvido segue a seguinte lógica:

- 5.1** - Papel do órgão gestor.
- 5.2** - Facilitadores do trabalho interinstitucional.
- 5.3** - Produção interinstitucional.
- 5.4** - Participação do poder público municipal.
- 5.5** - Integração no território.

5.1- Papel do órgão gestor

O órgão gestor tem um papel importante a desempenhar para que haja fortalecimento da articulação interinstitucional. Ele deve se questionar “Como se dá a atuação conjunta das instituições governamentais de modo a alcançar os objetivos comuns estabelecidos pelo conselho da unidade de conservação?”

A partir das respostas a essa pergunta e das projeções de como deveria ser, obteremos um mapeamento de como tratar a interinstitucionalidade entre e com os órgãos públicos complementares.

As equipes das UCs devem refletir sobre o que podem oferecer para consolidar um processo interinstitucional e não só esperar colaboração para a gestão da UC. Além disso, devem demonstrar confiabilidade para que outros possam aderir a ela em algum projeto. Para conquistar a confiança das outras instituições, são pré-requisitos:

- Definição de recursos humanos nas UCs, com formação de equipe capaz e aparelhada para cumprir suas tarefas;
- lotação oficial dos chefes das UCs;
- maior comprometimento dos dirigentes com as políticas institucionais, para garantia da continuidade dos processos e pactos.

5.2- Facilitadores do trabalho interinstitucional

O trabalho interinstitucional desenvolve sua base na construção compartilhada dos objetivos a serem alcançados e das propostas a serem implementadas. É muito importante que se tenha a compreensão de que a interinstitucionalidade só será efetivada quando os atores envolvidos puderem atuar no alcance dos objetivos consensuados, de acordo com a sua missão e, com ganhos para sua instituição.



Vale lembrar!

nos processos interinstitucionais, a pluralidade é saudável e a compreensão dela para se chegar a consensos mínimos, fundamental. Assim como são fundamentais, também, a clareza do papel e dos objetivos do conselho da UC, e a clareza do papel de cada instituição e dos seus objetivos no conselho da UC.

5.3- Produção interinstitucional

5.3.1- Aspectos intrainstitucionais

- Definir ou clarear os papéis institucionais.
- cada conselheiro deve desenvolver habilidades para aproveitar os espaços institucionais disponíveis e articular as necessidades do conselho relacionadas à sua instituição.
- Presença efetiva do órgão responsável pelas UCs.

5.3.2- Aspectos extrainstitucionais

- Investir na internalização das informações sobre o conselho nas diferentes instituições – encaminhando-lhes informativos e visitando-as, a fim de fortalecer a capilaridade dos conselhos nas instituições nele representadas.
- apresentar as instituições/organizações dos conselheiros no momento das reuniões ou em visitas. Criar formas para que um conselheiro enxergue o trabalho dos outros.
- visitar e conversar com os dirigentes das instituições.
- estabelecer reuniões itinerantes, não só revezando os municípios, mas também as instituições. As reuniões itinerantes dão mais visibilidade ao conselho e contribuem para fortalecer a representatividade dos conselheiros.
- monitorar o que cada instituição realizou ou não, em todas as reuniões.
- aproveitar as potencialidades de cada componente e considerar a inserção de temas paralelos.
- promover ações conjuntas com o Incra e a Funai a fim de amenizar/mitigar os problemas de sobreposição das áreas das unidades de conservação com projetos de assentamentos de reforma agrária e/ou com terras indígenas.
- manter a comunicação fluente entre as instituições.
- divulgar o trabalho do conselho e a participação de cada instituição.
- viabilizar formas e espaços de decisões compartilhadas fora das reuniões ordinárias. Esses espaços devem ser legitimados. Por exemplo – câmaras técnicas ou grupo de conselheiros com afinidade com um tema.

5.4- Participação governamental

5.4.1- Poder público municipal

- Melhorar a divulgação das atividades de gestão da UC, nos municípios, promovendo a transparência de suas ações.
- realizar reuniões e outras atividades nas sedes municipais de todos os municípios que fazem parte do conselho.
- realizar projetos com as escolas da região.
- criar estratégias para estimular o afeto da população para com a UC – isso certamente influenciará a postura do poder público municipal.
- cuidar para que o conselheiro seja pessoa de secretaria envolvida com os assuntos da UC.
- divulgar as ações do conselho consultivo, a fim de despertar o interesse do poder público.

5.4.2- Órgãos Governamentais

- Inserir, na pauta das reuniões, oportunidades para que os representantes dos órgãos governamentais possam clarear aos conselheiros a natureza do seu trabalho e as ações em curso e também possam prestar esclarecimentos ou dar retorno quanto às questões levantadas pelos conselheiros.
- monitorar a frequência e flutuação de representantes das entidades governamentais, a partir da composição do conselho e reorientar aquelas com frequência baixa e alta flutuação.

5.5- Integração no território

- Estabelecer diálogo e integração entre os diferentes fóruns do território.
- trabalhar a integração das câmaras técnicas de diferentes conselhos, tanto do conselho da UC e como de outros, por exemplo, conselho de Desenvolvimento Rural.
- conselheiros devem ser proativos e participar efetivamente de iniciativas das comunidades e de governos que guardam interesses comuns com os assuntos do conselho.



PILAR 6 - SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A sustentabilidade financeira aqui está entendida como a capacidade dos conselhos das unidades de conservação de garantir o seu funcionamento de forma efetiva e prolongada, mesmo após o término da assistência financeira que lhes é oferecida atualmente pelo Programa ARPA. E, apesar de os conselhos se estruturarem na participação voluntária, com relações que devem ser de parcerias, é necessário uma garantia financeira para que as atividades acordadas não sofram descontinuidades ou finalizações prematuras.

Nessa sessão, o raciocínio segue a seguinte lógica:

6.1 - Pré-requisitos.

6.2 - Formas de interferir nos pré-requisitos.

6.3 - Recomendações para melhorar a capacidade financeira dos conselhos.

6.1- Pré-requisitos

Pode-se afirmar que a sustentabilidade financeira está relacionada com a manutenção dos recursos na medida necessária para cobrir e recompor os gastos e, ao mesmo tempo, manter ou melhorar a qualidade do trabalho dos conselhos para contribuir com a consolidação das UCs. Alguns pré-requisitos, ainda que fora da governabilidade direta dos conselhos, podem e devem ser considerados por eles como condições iniciais necessárias para a sua implementação. Ou seja, os conselhos devem articular-se para negociar estas garantias com o órgão gestor:

- garantia de rubrica orçamentária e de recursos financeiros para o seu funcionamento no órgão gestor;
- descentralização do recurso – ajustar os processos de descentralização do orçamento, pois são morosos, dissociados do planejamento e fora da realidade amazônica. E, além do mais, é comum que, no início do ano, não existam recursos;
- definição de regras claras para os gastos e para as prestações de contas com base na compreensão das especificidades locais;;
- orientação quanto às regras.

6.2 - Formas de interferir nos pré-requisitos

Gestores:

- Tentar entender as regras básicas do orçamento público e conhecer as flexibilidades previstas para os conselhos;
- refletir e dar visibilidade, dentro da sua instituição, à incoerência do que é previsto nas Leis e Normas do orçamento e a realidade dos conselhos. Listar os pontos em que a Legislação deverá ser flexibilizada para permitir uma aplicação mais realista dos recursos pelos conselhos. Encaminhar a lista às instâncias competentes e acompanhar o processo de adequação.

Conselheiros:

- É importante que os conselheiros conheçam as principais regras e normas que regem os recursos financeiros e orçamentários governamentais em particular os recursos das UCs.

6.3 - Recomendações para melhorar a capacidade financeira dos conselhos

6.3.1 - Construir uma estratégia para manutenção financeira atual e futura do conselho, que inclua:

- Plano simplificado de sustentabilidade financeira do conselho;
- plano de ação do conselho para buscar recursos no órgão gestor e fora dele;
- inclusão no orçamento do órgão gestor e garantia dos recursos financeiros previstos no orçamento;
- procedimentos para apoiar a operacionalização dos conselhos nos órgãos públicos.

6.3.2- Repartir gastos por meio de:

- Compartilhamento e revezamento entre conselheiros com capacidade de disponibilização de recursos;
- construção de parcerias para viabilizar combustível, material de consumo, mecanismos de comunicação, alojamento, refeições etc.);
- realização de atividades para captação de recursos.

6.3.2.1- Repartir despesas entre conselheiros:

- Encaminhar a programação anual das reuniões do conselho aos órgãos participantes, para que estes façam sua previsão de recursos de forma a viabilizar a participação dos seus representantes nas reuniões;
- sensibilizar as instituições representadas no conselho para a criação de rubrica orçamentária que viabilize as ações dos seus conselheiros;
- apresentar planilhas de custos e prestações de contas no final de cada reunião e verificar o que cada conselheiro pode assumir;
- descentralizar as reuniões, realizar reuniões itinerantes nos locais de origem de cada conselheiro de forma a dar a todos a oportunidade de se responsabilizar pela organização de reunião.

6.3.2.2- Construção de parcerias:

- Dividir responsabilidades com as instituições parceiras, buscando maior participação nas despesas, principalmente relacionadas aos deslocamentos (transporte, hospedagem, alimentação e outros);
- negociar recursos do FAP⁶ para contribuir na manutenção dos conselhos;
- negociar recursos das compensações ambientais para os conselhos;
- investir na construção de parcerias e buscar contrapartidas;
- identificar outros recursos além dos do Programa ARPA para apoiar a manutenção dos conselhos.

6.3.2.3- Realização de atividades para captação de recursos locais:

- Realizar atividades do tipo: bingo, festas ou outras, conforme as tradições locais;
- aproveitar a mão-de-obra local para a realização das reuniões;
- usar as aberturas legais que a Lei oportuniza para apoio aos deslocamentos dos conselheiros comunitários.



EPSTEIN, Robert. *The big book of motivation games*. New York: McGraw-Hill Companies, 2001.

MINISTÉRIO do Meio Ambiente/MMA e Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis/IBAMA. *Roteiro metodológico para a formação de conselhos Deliberativos de Reservas Extrativistas e Reservas de Desenvolvimento Sustentável*. Brasília, 2006.

MMA/ICMBio/GTZ, ARPA. *Relatório dos Grupos Focais - Discussão acerca da Implementação de conselhos de Unidades de Conservação*. Brasília, agosto de 2008.

MMA/ICMBio/GTZ. *Relatório avaliação e planejamento Programa ARPA*. Belém 2007.

MMA/ICMBio/GTZ. *Relatório curso Gestão de Processos Participativos para Formação de conselhos*. Rio Branco, julho de 2008.

MMA/ICMBio/GTZ. *Relatório de sistematização dos questionários de pesquisa e entrevistas com gestores e conselheiros de UCs*. 2008.

PINHEIRO, Marcos Roberto. *Como construir conselhos de Unidades de Conservação?*. Manaus: TZ, 2005. [Série Gestão Participativa,2.]

SILSBEE, Douglas K. *The mindful coach: seven roles for helping people grow*. Ivy River Press,2004.

SNUC. *Sistema Nacional de Unidades de Conservação*. Lei n 9.985, de 18 de julho de 2000.

TCU. *Relatório da Auditoria Operacional, gestão governamental da Amazônia Brasileira*, junho de 2008.



PARTICIPANTES DOS GRUPOS FOCAIS

Ana Líliam de Oliveira, Iepé / consultora
Cibele Lima Barreto, ICMBio / COBAM
Claudia Conceição Cunha, IBAMA / UFRJ
Deisi L. Balensiefer, ICMBio / COBAM
Heitor Macedo, IBAMA / ICMBio/ SC
Iaiá Floresta, DIUSP/ICMBio sede
Isabel de Castro, consultora facilitadora GTZ
Karina Jorge Dino, DIUSP / ICMBIO
Leda Luz, GTZ
Manuela F. de Oliveira Diniz, DIUSP/ICMBio sede
Maria Alice Salles Moura, consultora facilitadora GTZ
Maria Jasylene Pena de Abreu, WWF Brasil
Nahyda Franca, IBASE
Rodrigo Paranhos Faleiro, ICMBio
Sultane Maria Mussi – NEA/RJ - ICMBio

