



Curso Gaúcho de Gestão Participativa: Uma Experiência na Capacitação de Gestores de Unidades de Conservação no Rio Grande do Sul

Denise Mello Machado¹, Ketulyn Fuster Marques¹, Luciano Rodrigues Soares¹, Luisa Xavier Lokschin¹, Pablo de Avila Saldo² & Lêda Luz³

Recebido em 02/06/2013 – Aceito em 22/10/2013

RESUMO – Em 2010 e 2011, três servidores da Secretaria Estadual do Meio Ambiente do Rio Grande do Sul (SEMA/RS) participaram de capacitação continuada em gestão participativa junto ao Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Como projeto de finalização, decidiram adaptar parte dos conteúdos em um curso na esfera local para servidores das unidades de conservação do Rio Grande do Sul: o Curso Gaúcho de Gestão Participativa. O curso, realizado em 2012, teve como fundamento ser elaborado de forma participativa, com atuação de diferentes pessoas desde o início de sua organização até o planejamento e execução das atividades. O curso foi realizado em três módulos, e envolveram dez servidores da SEMA/RS, quatro de UCs municipais, um de UC federal e dois de UCs estaduais da Bahia. As temáticas dos três módulos foram: Princípios da Gestão Participativa em Unidades de Conservação; Facilitação de Processos Participativos e Conflitos Socioambientais; Ferramentas de Apoio à Facilitação de Processos Participativos. Como métodos utilizados no planejamento e execução deste curso, foram usados o ciclo de gestão adaptativa, a visualização móvel, o “aprender fazendo”, o ciclo de aprendizagem vivencial, trabalhos em grupo e estudos de caso. A metodologia escolhida para a realização do curso buscou aproveitar conhecimentos prévios e experiências locais para abordar as questões sugeridas pelos organizadores e pelos aprendizes. A temática da gestão participativa era nova para parte dos aprendizes, que a julgaram pertinente para a execução das suas atividades de gestão de unidade de conservação. Em suas avaliações, os aprendizes consideraram a metodologia e a lógica dos trabalhos coerentes com as suas necessidades, e esses foram apontados como fatores facilitadores da aprendizagem. O curso foi exitoso na sua proposta metodológica, pois permitiu o intercâmbio de informações e a ampla participação, em uma verdadeira experiência de “aprender fazendo”. A participação de pessoas que trabalham em diferentes esferas de governo, com diferentes experiências e realidades, foi determinante para as reflexões e aprendizados, assim como para a realização do curso. E algumas das questões discutidas no curso já estão sendo implementadas nas unidades de conservação envolvidas.

Palavras-chave: capacitação; gestão participativa; integração interinstitucional; unidades de conservação.

Afiliação

¹ Secretaria do Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul/SEMA/RS, Departamento de Florestas e Áreas Protegidas, Divisão de Unidades de Conservação, Porto Alegre, RS, Brasil, CEP 90020-021.

² Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade/ICMBio, Parque Nacional da Lagoa do Peixe, Mostardas, RS, Brasil, CEP 96207-000.

³ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – GOPA, Brasília, DF, Brasil, CEP 70.670-350.

E-mails

denise-machado@sema.rs.gov.br, ketulyn-fuster@sema.rs.gov.br, luciano-soares@sema.rs.gov.br, luisa-lokschin@sema.rs.gov.br, pablo.saldo@icmbio.gov.br, luz.leda@gmail.com

ABSTRACT – In 2010 and 2011 three servers of the State Secretariat of Environment of Rio Grande do Sul (SEMA/RS) participated in ongoing training in participative management by the Chico Mendes Institute for Biodiversity Conservation. As a finalization project they decided to adapt the content in a course at the local sphere to the servers of protected areas of Rio Grande do Sul: the Gaúcho Course of Participatory Management. The course, held in 2012, was based on being prepared in a participatory manner from the start of their organization to the planning and execution of activities. The course was conducted in three modules and attended ten SEMA's /RS servers, four from municipal protected areas, one from federal protected area and two from Bahia's protected areas. The themes of the three modules were: Principles of Participatory Management in Protected Areas; Facilitating Participatory Processes and Socio-environmental Conflicts and Support Tools Facilitating Participatory Processes. As methods used in the planning and execution of this course were used adaptive management cycle, the mobile viewing, the Learning-by-doing, the cycle of experiential learning, group work and case studies. The methodology chosen to conduct the course sought to take advantage of prior knowledge and experiences to address local issues suggested by the organizers and by learners. The theme of participative management was new to the learners, who judged relevant to the execution of its management activities of protected areas. In their evaluations learners pointed, as factors that facilitate learning and consistent with their needs, methodology, logic activities and contents. The course was successful in its methodological approach, since it allowed the exchange of information and broad participation in a true experience of learning by doing. The share of people working in different spheres of government, with different experiences and realities, was crucial to the reflections and learning, as well as for the course. Some issues discussed in the course are already being implemented in protected areas involved.

Keywords: empowerment; institutional integration; participative management; protected areas.

RESUMEN – En 2010 y 2011 tres servidores de La Secretaria Estatal del medio ambiente de Rio Grande do Sul (SEMA/RS) participaron de una capacitación continua en gestión participativa junto al Instituto Chico Mendes de Conservación de Biodiversidad, como proyecto de finalización decidieron adaptar parte de los contenidos en un curso de la esfera local para servidores de las unidades de conservación (UC) do Rio Grande do Sul; el curso Gaucho de Gestión Participativa. El curso, realizado en 2012, tuvo como fundamento ser elaborado de forma participativa desde el inicio de su organización hasta el planeamiento y ejecución de las actividades. El curso fué realizado em tres módulos y participaron diez servidores de SEMA/RS. Cuatro de UCs Municipales, uno de UC Federal y dos de UCs Estatales de Bahia. Las temáticas de los tres módulos fueron: Principios de La Gestión Participativa en unidades de conservación; facilidad de procesos participativos y conflictos socioambientales; herramientas de apoyo para facilitar los procesos participativos. Como métodos utilizados en la planificación y ejecución de este curso fueron usados el ciclo de Gestión adaptada, la visualización móvil, aprender-haciendo, el ciclo de aprendizaje vivencial, trabajos en grupo y estudios de caso. La metodología escogida para La realización del curso buscó aprovechar los conocimientos previos y experiencias locales para abordar las preguntas sugeridas por los organizadores y por los alumnos. La temática de gestión participativa era nueva por parte de los alumnos, que La juzgaron pertinente para la ejecución de sus actividades de gestión de unidad de conservación. En sus evaluaciones los alumnos apuntaron, como factores facilitadores de aprendizaje y coherentes con sus necesidades, la metodología, la lógica de las actividades y sus contenidos. El curso fué exitoso en su propuesta metodológica, pues permitió el intercambio de informaciones y amplia participación, en una verdadera experiencia de aprender con la práctica. La participación de personas que trabajan en diferentes esferas del Gobierno, con diferentes experiencias y realidades, fué determinante para las reflexiones y aprendizajes, así como para la realización del curso. Algunas preguntas discutidas en el curso ya están siendo implementadas en las unidades de conservación envueltas.

Palabras clave: capacitación; gestión participativa; integración interinstitucional; unidades de conservación.

Introdução

A Secretaria do Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul (SEMA/RS) foi criada em agosto de 1999. Até julho de 2007, o quadro de servidores era composto por servidores de outras Secretarias do Estado e por temporários e terceirizados. O primeiro concurso público para

provimento de vagas no seu quadro funcional foi específico para seis unidades de conservação na região da Mata Atlântica, com servidores de nível superior (técnico ambiental) e nível médio (guarda-parque e agente administrativo). Os seis primeiros classificados para técnico ambiental passaram por uma capacitação específica, contratada pela SEMA/RS e oferecida por organização de reconhecimento nacional.

A partir de setembro de 2009, a Secretaria passou a chamar cerca de 60 técnicos ambientais aprovados no concurso e destinou-os a trabalhar na Divisão de Unidades de Conservação e em outras Divisões da Secretaria. Esses novos servidores concursados não passaram por nenhuma capacitação específica para quaisquer das funções exercidas.

Em maio de 2010, surgiu a oportunidade de que três servidores da SEMA/RS, com atuação em unidades de conservação, participassem do II Ciclo de Capacitação em Gestão Participativa (II CCGP), oferecido pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Essa participação foi possível graças às vagas disponibilizadas pelo ICMBio, por meio do apoio do Projeto Mata Atlântica do Ministério do Meio Ambiente – MMA – em parceria com a *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* - Cooperação Alemã (GIZ) - e do empenho da SEMA/RS em enviar três servidores.

Conforme projeto pedagógico do II CCGP, ao final, era necessária a realização de um projeto de aplicação do conhecimento desenvolvido no local de trabalho de cada participante. Os servidores da SEMA/RS, apoiados por seus orientadores, optaram por oferecer aos colegas da SEMA/RS um curso para multiplicar parte dos conhecimentos construídos no II CCGP e aplicá-los. Por ser um projeto que tinha como princípio a participação em toda sua construção, os servidores buscaram envolver os demais colegas, o que ocorreu desde a divulgação do Ciclo até a realização de duas oficinas de planejamento do curso, práticas essas que se tornaram parte dos fundamentos do curso. Outros servidores passaram, então, a fazer parte da comissão organizadora e outros nove servidores envolveram-se na execução dos módulos.

Considerando como público principal os servidores de Unidades de Conservação do Estado do Rio Grande do Sul, o projeto foi denominado Curso Gaúcho de Gestão Participativa (CGGP). Entretanto, graças ao apoio do Projeto Mata Atlântica do MMA e da Cooperação Alemã surgiu a perspectiva de ampliar a discussão sobre a gestão participativa além dos limites do Estado, e foram acolhidos no curso dois gestores de unidades de conservação do Instituto de Meio Ambiente e Recursos Hídricos da Bahia (INEMA/BA).

O território abrangido

O CGGP envolveu 17 participantes, nove apoiadores e a equipe organizadora, composta por cinco servidores, todos gestores públicos de Unidades de Conservação (UCs) de todo o território do Rio Grande do Sul, incluídos no Sistema Estadual de Unidades de Conservação (Decreto Estadual nº 34.256/1992), administradas pelos poderes municipais e estadual, e ainda as UCs administradas pelo ICMBio no nível federal. No Rio Grande do Sul, atualmente, estão cadastradas no SEUC 23 unidades de conservação municipais, 22 UCs estaduais e nove UCs federais.

A proposta de envolver servidores de todo o território do estado, atuando em diferentes regiões com características ambientais e culturais diferentes, buscava proporcionar maior conhecimento sobre a situação da gestão das unidades de conservação no RS. A participação de servidores das três esferas da administração pública (municipal, federal e estadual) buscava também enriquecer as discussões a partir das diferentes realidades de gestão dos órgãos e aumentar assim as trocas de experiências e aprendizados.

O Curso Gaúcho de Gestão Participativa - CGGP

Fundamentos

O curso teve como princípio básico a participação e a gestão adaptativa em todas as etapas da sua construção e execução. Neste sentido, foi realizada uma oficina prévia para sondagem do interesse e levantamento de demandas (em novembro de 2010), da qual participaram sete servidores, que ajudaram na compreensão do cenário em que se realizaria o curso. Nesta oportunidade, iniciou-se a definição dos conteúdos do curso, a partir das demandas e necessidades dos inscritos. A partir de então, buscou-se conduzir as atividades no contexto do ciclo da gestão adaptativa (CMP 2007), seguindo as etapas de análise de situação, planejamento, execução, aprendizados e reanálise.

Outro fundamento foi utilizar os conhecimentos prévios do grupo envolvido no trabalho. Desde a primeira oficina, foram incluídas as necessidades apontadas pelos aprendizes no planejamento e desenvolvimento do curso. Durante os encontros, foi trabalhada a problematização de situações, por meio de perguntas, discussão e construção coletiva de entendimentos.

A base teórica deste curso foi adaptada do II CCGP/ICMBio (Luz *et al.* 2011), em que o ciclo de gestão adaptativa e o “aprender fazendo” são estruturais, com adaptações às necessidades e capacidades locais.

Estrutura do Curso

A partir das oficinas e das primeiras reuniões, e utilizando-se a ferramenta do marco lógico (Aldunate & Córdoba 2011), foi construída uma proposta de projeto do curso com o objetivo geral de melhorar a gestão das UCs do RS. Como objetivos específicos, tinham-se a realização do curso e a formação de uma rede de gestores. A primeira versão projeto do curso, finalizado em dezembro de 2011, continha cinco módulos de encontros presenciais, baseados na proposta metodológica e distribuição de conteúdos do Ciclo de Gestão Participativa do ICMBio.

Conforme iniciou a execução do projeto, percebeu-se que a necessidade logística e operacional para a realização de cinco encontros seria maior que a capacidade da equipe executora. Em maio de 2012 foi finalizada, então, a versão do projeto que foi colocada em execução, com redução do número de módulos. O curso teria carga horária total distribuída em três módulos presenciais, de 24 horas de duração cada um.

Os módulos tiveram as seguintes temáticas: Módulo 1 – Princípios da Gestão Participativa em Unidades de Conservação; Módulo 2 – Facilitação de Processos Participativos e Conflitos Socioambientais; Módulo 3 – Ferramentas de Apoio à Facilitação de Processos Participativos.

Participaram do curso 17 servidores de unidades de conservação, sendo dois do INEMA/BA, dois do município de Dois Irmãos das Missões, um do município de São Francisco de Paula, um do município de Torres e um de uma Floresta Nacional. Os demais (dez) eram das unidades de conservação administradas pela SEMA/RS. A localização das unidades de conservação do Rio Grande do Sul com servidores envolvidos neste CGGP está na Figura 1.

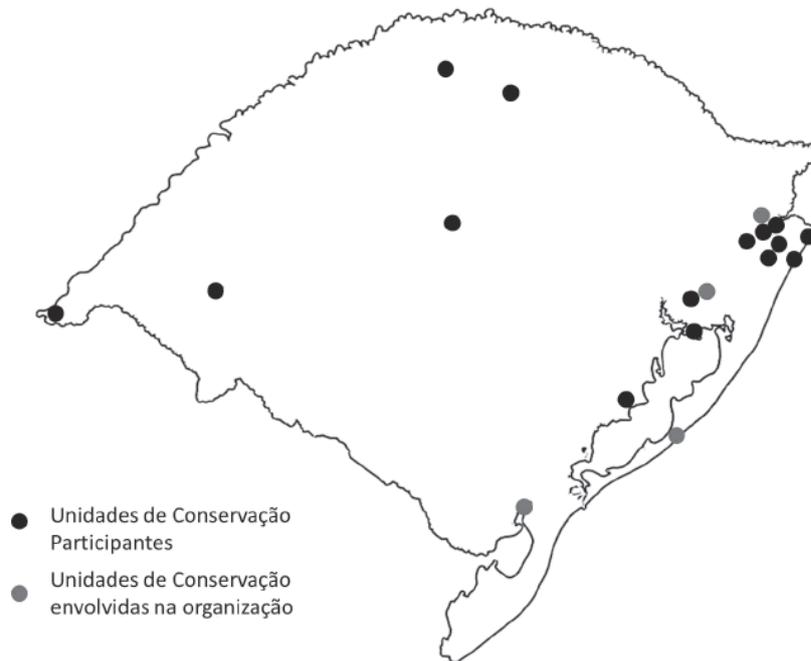


Figura 1 – Localização das unidades de conservação com participantes no Curso Gaúcho de Gestão Participativa no Rio Grande do Sul.

Figure 1 – Protected areas involved in this course, pointed in Rio Grande do Sul state map.

Método

Inspirado pelo II CCGP e pela experiência dos instrutores envolvidos, o CGGP adotou um conjunto de metodologias de ensino-aprendizagem correlacionadas, descritas a seguir. O objetivo principal foi o de proporcionar aos aprendizes a máxima participação e vivência prática das técnicas e ferramentas desenvolvidas ao longo do curso, possibilitando, ainda, a troca de experiências entre participantes, instrutores e convidados.

“Aprender fazendo”

Seguindo uma máxima de Confúcio que diz “ouço e recordo. Leio e memorizo. Faço e aprendo”, o método “aprender fazendo” procura submeter o aprendiz à experiência concreta, em atividades práticas de experimentar determinado método ou ferramenta, com pouca ou nenhuma introdução, permitindo que o aprendiz construa o seu próprio significado sobre o objeto de estudo.

No CGGP, o “aprender fazendo” foi utilizado na abordagem das técnicas de facilitação de grupos e na aplicação de ferramentas participativas por meio do Ciclo de Aprendizagem Vivencial, detalhado na sequência.

Ciclo de Aprendizagem Vivencial

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) é uma técnica utilizada em “jogos de empresas”, onde os aprendizes têm a oportunidade de trabalhar os dois hemisférios cerebrais de forma harmônica, sem que haja predominância de um deles durante todo o tempo, como acontece nos métodos mais ortodoxos de ensino-aprendizagem (Gramigna 2007). O CAV acontece em cinco fases que se sucedem: **1) Vivência**, que é a experiência em si, geralmente em grupo: um

jogo, uma dinâmica, uma atividade prática - física, intelectual, sensorial ou emocional - ou até mesmo a exibição de um vídeo; **2) Relato**, em que o participante relata sentimentos, reações, emoções, reflexões sobre o vivenciado; **3) Processamento**, o momento em que os participantes têm a oportunidade de analisar o ocorrido durante o jogo, avaliando sua atuação e estabelecendo relações com resultado obtido; **4) Generalização**, em que o grupo faz comparações e analogias do vivenciado com o seu cotidiano; e **5) Aplicação**, ou Aprendizado, em que os participantes partem para o planejamento de novos rumos, a partir do experimentado nas quatro fases anteriores.

Construção coletiva e alinhamento de conceitos

Na compreensão dos organizadores do CGGP, para que a gestão participativa aconteça nas Unidades de Conservação, é fundamental que o Estado abandone a postura antiga, autoritária e impositiva, e adote um modelo mais dialógico e democrático de relação com a sociedade, representada pelos atores envolvidos ou interessados na gestão das UCs. Sendo o gestor da UC o ponto de contato entre Estado e sociedade, é necessário que este esteja preparado para exercer esta postura dialógica e democrática no cotidiano de seu trabalho. Utilizando o “aprender fazendo” e o CAV, em vários momentos optou-se pelo exercício de construir-se coletivamente, a partir da compreensão do grupo de aprendizes, vários dos conceitos trabalhados ao longo do curso, em detrimento de se trazer conceitos previamente concebidos por técnicos, especialistas ou pela legislação. Quando pertinentes, as referências teóricas eram apresentadas ou indicadas após a elaboração do grupo.

Visualização móvel

Conforme Cordioli (2010, p.33):

“A Visualização Móvel consiste, em tornar visível um debate, apresentação de um tema, etc., e é móvel, por permitir o ordenamento das ideias, com extrema flexibilidade, possibilitando várias opções de disposição. O sistema de comunicação está baseado no uso de tarjetas, nome dado às pequenas fichas/cartões, onde são registradas as informações com pincel atômico. As tarjetas são utilizadas em vários tamanhos, formatos e cores, possibilitando a escrita das ideias, em seu interior, com um tamanho de letra que permita a leitura a uma distância de até 10 metros. Possibilita ainda uma combinação harmoniosa entre formatos, cores e letras, de modo a se conseguir transmitir eficientemente uma mensagem.”

A visualização móvel foi fartamente utilizada ao longo do CGGP, tanto na apresentação de conteúdos teóricos, quanto, e principalmente, nos exercícios de construção coletiva de conceitos e como forma de registro das fases de relato, processamento e generalização do CAV.

Trabalhos em grupo

Em Cordioli (2010, p.33) compreende-se que

“O trabalho em pequenos grupos visa melhorar a dinâmica do processo, possibilitando estabelecer uma discussão mais ampliada e consistente das ideias. Procura-se assegurar um momento de intensiva criação de ideias, que, em um segundo momento, serão socializadas e aperfeiçoadas em plenário. Com essa técnica, busca-se também, aumentar o nível de participação das pessoas e a sua responsabilização perante o processo.”

Durante o CGGP, em vários momentos os participantes foram divididos em grupos menores, de forma a permitir discussão aprofundada e estimular a participação de todos, ou ainda para confrontar, em plenária, produções diferentes sobre um mesmo tema, estimulando os momentos de debate.

Estudos de caso

A finalidade do estudo de caso é alcançar um maior envolvimento do aluno no processo de ensino-aprendizagem, a partir do contato com situações da vida real. Em vários momentos ao longo do CGGP, foram utilizados estudos de caso, muitos deles advindos dos próprios participantes ou dos instrutores, ou ainda de convidados externos, que apresentavam suas experiências de trabalho com foco na promoção da participação social na gestão de unidades de conservação. O maior número de exemplos e estudos de caso foi um dos principais diferenciais metodológicos entre este curso e o Ciclo do ICMBio.

Grupos de apoio

Como forma de promover a corresponsabilização pelo CGGP entre os aprendizes, e também proporcionar o envolvimento dos mesmos em atividades do cotidiano da gestão participativa, como organização de espaços para reuniões, controle do tempo e aplicação de dinâmicas de grupo, a cada dia uma parcela da turma, geralmente três participantes, compunham um grupo de apoio, que tinha ainda a responsabilidade de promover uma avaliação sobre o dia do CGGP.

Avaliação do dia

Como forma de manter o princípio da gestão adaptativa sempre atuante, ao final do dia os grupos de apoio realizavam uma avaliação com a turma, de forma a possibilitar perceber pontos fortes e pontos fracos no desenvolvimento cotidiano e possibilitar correções ao longo do curso.

Desenvolvimento dos conteúdos do CGGP

O Módulo 1 foi realizado no município de Dom Pedro de Alcântara (região da planície litorânea no nordeste do Rio Grande do Sul), entre os dias 10 e 13 de julho de 2012. Os objetivos do módulo foram a construção de entendimentos sobre gestão participativa, a integração dos participantes e o levantamento de demandas para o curso. As atividades do Módulo 1 tiveram apresentações na forma de mesas redondas, com exposição dialogada sobre as temáticas escolhidas, incluindo o uso de visualização móvel. Construções coletivas foram realizadas para: definir o conceito de gestão participativa, analisar a situação da participação em diferentes colegiados estaduais, analisar estudo recente sobre o conselho de um Parque Estadual e discutir benefícios e desafios de implementar a participação social na gestão ambiental pública. Nesse módulo houve ainda um resgate do histórico da gestão participativa no RS, com o relato de uma ex-servidora da SEMA/RS apresentando uma experiência de sucesso, ocorrida em 2000 na gestão do Parque Estadual de Itapuã. A proposta foi que os aprendizes atuassem hipoteticamente naquele cenário. Na linha da gestão adaptativa, explorando a presença dos servidores do INEMA/BA, foi aberto espaço na programação para que eles expusessem a situação da gestão das UCs na Bahia, o que enriqueceu as discussões e possibilitou maior integração do curso. Ao final do módulo, houve um momento para o planejamento participativo do curso, no qual os participantes apontaram seus interesses para os dois módulos seguintes.

O Módulo 2 foi realizado no município de São Francisco de Paula (na serra, região nordeste do RS), entre os dias 14 e 17 de agosto de 2012. Os objetivos do módulo foram o nivelamento de entendimentos sobre conflitos socioambientais, suas origens e as diferentes estratégias para seu enfrentamento. Buscou-se também explorar o autoconhecimento e proporcionar a análise de potencialidades e oportunidades de melhorias na atuação dos participantes em seu cotidiano da gestão das UCs. Esse módulo teve a contribuição de instrutores e palestrantes convidados, além dos membros da equipe organizadora. Para o estudo e caracterização de conflitos, utilizou-se como base o livro “Introdução a Gestão Ambiental Pública” (Quintas 2006) e trabalhos em

grupos a partir das realidades dos participantes. Foram analisadas ainda experiências locais de gestão de UCs municipais, ilustrando duas formas distintas de aproximar a sociedade das reservas biológicas, ressaltando que é necessário considerar o contexto local e buscar formas de trabalho adequadas às distintas realidades.

A seguir, passou-se para a etapa de reflexão e autoconhecimento, a partir de perguntas norteadoras. Os conhecimentos, habilidades e características de um facilitador de processos participativos foram discutidos em grupo, e sugerida a reflexão individual sobre as características pessoais que facilitam o trabalho e aquelas que precisam ser desenvolvidas.

Os participantes iniciaram um exercício de facilitação de trabalho em grupo para a tomada de decisão coletiva. Por fim, foi apresentada a escada da participação cidadã (Arnstein 2002) e identificados, em grupos e em plenária, espaços para a participação na gestão das UCs.

O Módulo 3 foi realizado no município de Silveira Martins (no centro do RS), entre os dias 8 e 11 de outubro de 2012. Os objetivos gerais deste módulo foram: compreender que ferramentas podem facilitar os processos participativos, aprender a identificar a utilidade de algumas ferramentas e exercitar sua aplicação. Os objetivos específicos foram: conhecer e exercitar técnicas para facilitar o diálogo, conhecer experiências de uso das ferramentas e elaborar um plano de ação para manutenção e fortalecimento do grupo. Além da equipe organizadora local, este módulo contou com instrutores convidados.

O módulo iniciou com a retomada da proposta pedagógica do curso, ressaltando sua qualidade de processo participativo. Foi feita uma retrospectiva, incluindo o Ciclo do ICMBio que originou o curso. Alguns pontos foram revisitados, como o Ciclo da Gestão Adaptativa e as características, habilidades e atitudes de um gestor facilitador. A seguir, na forma de exposição dialogada, foram apresentados alguns instrumentos de facilitação de diálogos, como visualização, reunião, problematização e trabalhos em grupos. Em pequenos grupos, foi exercitada a arte de elaborar perguntas, com os participantes facilitando as atividades. Na sequência, também em pequenos grupos, as perguntas elaboradas foram respondidas, buscando-se exercitar a facilitação da coleta e estruturação de ideias pelos aprendizes. Depois, outras ferramentas foram apresentadas em exposição dialogada, seguidas da apresentação de três estudos de caso de aplicação de ferramentas em diferentes etapas da gestão de Unidades de Conservação, atividade denominada “Casos e Causos na promoção da participação”.

A aplicação de ferramentas foi exercitada por meio da elaboração de um mapa falado dos desafios de gestão das UCs do RS, e por um Diagrama de Venn (Drummond *et al.* 2009) que abordou as relações institucionais no Sistema Estadual de Unidades de Conservação - UCs. Na sequência, foi realizado o levantamento de demandas e elaborado um plano de ações a serem executadas após o curso. O curso propiciou também a articulação do corpo de servidores da SEMA no sentido de apresentar propostas às chefias da SEMA/RS. O módulo foi encerrado com entrega de certificados e avaliação do curso.

Resultados e discussão

Avaliação do CGGP pelos aprendizes

Ao término do último módulo do CGGP, os participantes responderam a um questionário de avaliação do CGGP, que permitiu à equipe organizadora avaliar o curso sob vários aspectos, que são aqui discutidos. Uma das questões do formulário de avaliação perguntava: “Se o curso fosse repetido, o que preservarias?”. Foram recebidas 21 respostas, sendo que 10 delas incluíam a metodologia como aspecto a ser preservado. Além da metodologia, os participantes consideraram a lógica das atividades e dos conteúdos coerentes com as suas necessidades e os apontaram como fatores que facilitaram a aprendizagem.

Dentre os temas destacados como importantes (e que foram aprendidos neste curso) incluem-se a teoria da participação, algumas técnicas (ou ferramentas) e os comportamentos (ou características pessoais) para trabalhar a gestão participativa. Nos quesitos de teoria da participação, houve compreensão de que “a gestão participativa é um processo longo”, que o “diálogo é o melhor caminho”, que o planejamento é fundamental, e que a avaliação sistemática dos resultados conduz à melhoria dos processos, assim como o exercício e a prática levam ao aprimoramento.

De forma geral, os participantes avaliaram positivamente a abordagem pedagógica (método de trabalho), com destaque para a construção coletiva de conceitos, as reflexões a partir de exercícios práticos, as dinâmicas de integração entre participantes, o formato e a carga horária dos módulos e a apresentação de experiências práticas. A organização do curso foi também muito bem avaliada.

Analisando as declarações dos participantes, percebe-se que houve uma compreensão da ideia do ciclo de gestão adaptativa, que é um processo que envolve diversas etapas e uma busca da melhoria contínua. No item legislação, muitos participantes destacaram o desconhecimento de diversos aspectos e que “existe mais amparo legal do que se imaginava” para a gestão participativa das unidades de conservação.

Com relação às técnicas, as metodologias utilizadas ganharam certo destaque nas avaliações, incluindo a construção coletiva do curso e das atividades. As ferramentas, os exemplos, os exercícios e as práticas apareceram como aprendizados nas avaliações, com a ponderação de que todos podem ser aplicados, desde que adequados às diferentes realidades. Alguns tópicos do curso poderão ser aplicados no cotidiano de trabalho, segundo essas avaliações, como: I) a qualificação de reuniões, II) o planejamento de ações com base em diagnósticos, III) a identificação de envolvidos nas temáticas da gestão, e IV) o aprimoramento da gestão de forma geral, com uso de ferramentas que facilitam a participação. Sobre o uso das ferramentas, as avaliações apontaram que elas instrumentalizam a prática de gestão e possibilitam a construção coletiva e o compartilhamento de responsabilidades.

Por meio das avaliações, os participantes mostraram também motivação, entusiasmo, e interesse em aprofundar o aprendizado. O curso propiciou, na análise dos participantes, a reflexão sobre a importância da participação social, a integração e o intercâmbio entre servidores e ainda a autopercepção sobre o comportamento como gestor e sobre a necessidade do desenvolvimento de certas habilidades individuais.

Avaliação do CGGP pelos organizadores

O destaque dado pelos aprendizes à importância do curso e à integração parece ser um reflexo da carência de capacitações específicas para a gestão das áreas protegidas no RS. Dos servidores da SEMA, todos são oriundos do primeiro concurso, e essa foi a primeira capacitação oferecida pela SEMA/RS específica para o exercício de suas funções. Essa carência de formação e o isolamento causado pelas distâncias entre os locais de trabalho (evidenciado na aplicação da ferramenta mapa-falado) fazem com que os momentos de reunião sejam de intenso compartilhamento e aprendizagem. Os momentos de discussão sobre a atuação são importantes para aprimorar a gestão, e o curso promoveu um momento estruturado para a reflexão coletiva, propiciando intercâmbios e maior conhecimento sobre as potencialidades e habilidades de cada servidor.

Com relação ao uso das ferramentas, que foi destacado na avaliação do curso, percebe-se que elas materializam e operacionalizam a prática, ganhando por isso a atenção dos participantes. Por outro lado, os exemplos locais utilizados (as apresentações de estudos de caso) mostraram que também é possível promover participação social na gestão das áreas protegidas sem o uso dessas ferramentas. Elas ajudam, mas são apenas ferramentas que podem, ou não, ser usadas para se chegar a um resultado.

O curso destacou a importância do papel social das áreas naturais protegidas e estimulou a reflexão sobre gestão participativa, que apesar de ter grande embasamento legal, não é cobrada pela direção, e exige mais esforço e empenho daqueles que estão à frente da gestão da UC.

Apesar da avaliação muito positiva dos participantes sobre a organização do curso, verificou-se que ter uma mesma equipe responsável pela logística e pela orientação pedagógica do curso pode comprometer tanto a sua organização quanto outras atividades dos servidores envolvidos, também gestores de UC. O esforço da equipe para a realização do curso foi grande e comprometeu o desenvolvimento de suas atividades rotineiras. No entanto, o esforço é reconhecido pelos colegas envolvidos no curso e sem ele, os servidores continuariam sem nenhuma capacitação específica.

A participação de pessoas que trabalham em dois estados, em municípios e na esfera federal, com diferentes experiências e realidades, apareceu como ponto positivo. As distintas realidades de áreas protegidas e de administração pública contribuíram para enriquecer o intercâmbio de experiências e reflexões e mostraram que há problemas comuns aos diferentes locais. A citação de um participante “tão diferentes e tão iguais!” sintetiza as realidades diversas, com muitas semelhanças, na gestão das áreas protegidas.

Alguns resultados do Curso na rotina das UCs

Uma das ferramentas de gestão da SEMA/RS são os Planos Operativos Anuais (POAs) das UCs. A forma como foram elaborados os POAs para o ano de 2013 (após o fim do CGGP) ou o que foi incluído como prioridade da gestão das UCs que tiveram servidores participando do curso revelou ser um indicativo do impacto da formação na gestão das UCs, ou seja, a aplicação do conhecimento adquirido.

No que se refere à preparação do POA, destaca-se o processo da Reserva Biológica da Mata Paludosa, que teve participação do Conselho na sua elaboração, refletindo o amadurecimento do conselho, mas também o interesse e disposição da responsável pela UC para fazer o planejamento de forma mais participativa, o que deve estar relacionado com sua participação no CGGP. O mesmo aconteceu com a definição das prioridades de ação pelo conselho, na Área de Proteção Ambiental Rota do Sol e na Estação Ecológica Aratinga. Ainda na elaboração do POA de Aratinga, foi mencionado pelos guarda-parques participantes que houve maior proximidade e envolvimento da equipe da SEMA/RS com os moradores da unidade, e que isso era em parte reflexo do curso.

Com relação à definição de prioridades de ação, observa-se a temática dos conselhos gestores em diferentes áreas, como no POA do Refúgio de Vida Silvestre Banhado dos Pachecos, no qual a criação do conselho foi prioridade a fim de formalizar a participação social na gestão. No Parque Estadual (PE) do Papagaio-Charão a reativação do Conselho foi também a prioridade da gestão do Parque. No PE de Itapuã, o interesse foi em capacitação do Conselho, a fim de fortalecê-lo como fórum de participação social. O Parque de Itapuã realizou uma oficina de capacitação do Conselho, buscando uma real participação dos conselheiros na tomada de decisão da gestão do Parque.

Além das mudanças constatadas nos processos de elaboração e nas ações inseridas nos planejamentos anuais, foi possível identificar que os PE de Itapuã e Itapeva já adaptaram algumas ferramentas trabalhadas no curso para compreensão da realidade local, no contexto de atividades educativas. Essas são algumas transformações percebidas que revelam a aplicação dos conhecimentos do curso na rotina das UCs.

Análise das condições atuais que não favorecem a Gestão Participativa

A gestão de unidades de conservação é complexa e envolve uma diversidade de conhecimentos e habilidades dos servidores. A realidade atual da gestão destas áreas pela SEMA/RS ainda apresenta uma série de obstáculos para que os servidores possam aplicar alguns dos conhecimentos construídos ao longo do curso.

Conforme discutido e analisado no terceiro módulo, os servidores ainda possuem uma postura muito fechada, com a atenção restrita aos limites das UCs, ignorando muitas vezes o entorno imediato e as demais áreas protegidas das proximidades. A presença no curso de servidores públicos das três esferas de governo e de diferentes locais facilitou esse entendimento coletivo.

A maioria das UCs administradas pela SEMA/RS tem em seus quadros equipes técnicas muito pequenas (na maioria, um técnico, ou mesmo nenhum) e poucos servidores de apoio administrativo ou guarda-parques. A carência de pessoal acarreta uma sobrecarga de tarefas que devem ser desempenhadas pelo técnico responsável. Por vezes, o excesso de demandas técnicas ou administrativas afasta os servidores de atividades que poderiam aumentar a participação da sociedade na gestão das áreas protegidas sob sua responsabilidade.

Por ser a primeira capacitação do corpo de servidores admitidos pelo Estado entre 2009 e 2010, havia uma carência de entendimentos sobre a forma de funcionamento da SEMA/RS e da administração pública em geral, que o curso buscou, de alguma forma, suprir. No entanto, muitas das questões não eram foco deste curso, e uma capacitação sobre aspectos jurídicos e administrativos foi solicitada pelos participantes.

Apesar da análise de que “o RS está no caminho certo”, as atuais condições de trabalho não favorecem a prática participativa e é preciso ampliar a busca de referências e experiências de gestão participativa em outras áreas do conhecimento, como a extensão rural, saúde, povos indígenas, orçamento público, entre outros.

Perspectivas futuras

Como este curso foi a primeira formação oferecida pela Secretaria a esse grupo de servidores especificamente para o exercício de suas funções nas UCs, muitas das questões abordadas eram novas e talvez não tenham sido suficientemente aprofundadas. A maioria dos participantes vem de uma formação em ciências biológicas e não possui experiência em trabalhar “com pessoas”. A oportunidade de discutir aspectos relacionados à participação social na gestão de UC foi importante para provocar uma primeira reflexão coletiva sobre a forma como as unidades de conservação estão sendo geridas. A análise do território realizada no terceiro módulo, com o uso da ferramenta mapa falado, evidenciou o isolamento dos servidores e a dificuldade de integração entre eles. Esse é um obstáculo importante e que o grupo pretende enfrentar.

Passados alguns meses da realização do curso, observa-se que a comunicação entre os participantes ocorre com maior frequência. Por outro lado, analisando os planejamentos anuais das unidades, constata-se que alguns estão tentando no seu cotidiano de gestão aplicar algumas das temáticas tratadas no curso, tanto na formação e operacionalização dos conselhos como nas atividades de educação ambiental e condução da gestão das UCs. Se não foi possível uma maior aplicação dos aspectos trabalhados ao longo do curso, pode ser em função da grande complexidade dos assuntos, somado ao isolamento e dificuldades logísticas e organizacionais da Secretaria.

Conclusão

O Curso Gaúcho de Gestão Participativa como a primeira capacitação de servidores oferecida pela SEMA/RS para a gestão de unidades de conservação, não aprofundou algumas temáticas em função das limitações do tempo. Mesmo assim, é indiscutível que o curso foi uma oportunidade de debater aspectos relacionados à participação social na gestão das áreas naturais protegidas. Foi possível evidenciar o contexto territorial e a necessidade de integração entre diferentes grupos e instituições para melhorar a gestão das unidades. O curso foi também uma importante conquista da equipe, uma vez que foi organizado por um grupo de servidores em uma realidade de gestão já sobrecarregada.

O curso foi exitoso na sua proposta, muito em função da metodologia, que permitiu o intercâmbio de informações e a ampla participação, em uma verdadeira experiência de “aprender fazendo”. Os participantes vivenciaram a gestão participativa de um espaço de ensino-aprendizagem e de construção coletiva de entendimentos sobre assuntos de seu interesse. O curso foi finalizado com uma expectativa coletiva de ampliar as integrações intra e interinstitucionais, visando alargar a participação social e, conseqüentemente, melhorar a gestão das UCs.

A capacitação pedagógica recebida na Academia Nacional da Biodiversidade (Acadébio/ICMBio) foi fundamental para a adaptação dos conteúdos à realidade estadual. A integração entre as diferentes instituições foi muito enriquecedora para todos os envolvidos, e há a necessidade de mais iniciativas de capacitação envolvendo diferentes instituições, focadas na melhoria do desempenho dos servidores.

Agradecimentos

Agradecemos a todos os inscritos no curso pela confiança em nós depositada e pela presença e participação, que fez o curso acontecer. Aos instrutores e palestrantes convidados, que enriqueceram este curso. Aos servidores da SEMA/RS que apoiaram e ajudaram na realização, em especial a Mauricio Scherer, Marco Aurélio Correa, Maria de Lourdes Ávila, Vanessa Castro, Gisele Magro, Dayse Rocha, Daniel Slomp, Rodrigo Castro Silva, Edison da Rosa Mücke. À Paola Stumpf, pelo exemplo e motivação. Ao ICMBio, pela oportunidade de participação no II Ciclo de Capacitação em Gestão Participativa e no Curso de Formação de Instrutores em Gestão Participativa e ainda pelo apoio à realização deste curso. Ao INEMA/BA e aos municípios de Torres, São Francisco de Paula e Dois Irmãos das Missões, por viabilizar a participação de seus servidores. À Maria Olatz-Cases, pelo grande estímulo e apoio e ao Projeto Mata Atlântica II, pelo financiamento que permitiu a integração de servidores de diferentes esferas de governo neste curso. Aos editores e revisores do manuscrito.

Referências Bibliográficas

- Aldunate, E. & Córdoba, J. 2011. Formulación de programas con la metodología de marco lógico. **Comisión Económica para América Latina y el Caribe**. CEPAL, Serie Manuales (68). 121p.
- Arnstein, S. R. 2002. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE** 2(2): 4-13.
- CMP (The Conservation Measures Partnership) 2007. **Open standards for the practice of conservation**. 34p. <http://www.conservationmeasures.org/wpcontent/uploads/2010/04/CMP_Open_Standards_Version_2.0.pdf>. (Acesso em 13/05/2013).
- Cordioli, S. 2010. Enfoque participativo do trabalho com grupos. p. 21-42. In: Brose, M. (org.). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. 2. ed. Tomo Editorial, Porto Alegre.
- Drummond, M.A., Giovanetti, L. & Guimarães, A. 2009. **Técnicas e ferramentas participativas para a gestão de unidades de conservação**. Programa Áreas Protegidas da Amazônia – ARPA e Cooperação Técnica Alemã – GTZ. Brasília: MMA. 116p.
- Gramigna, M.R. 2007. **Ciclo da aprendizagem vivencial**. <http://cpbo.sites.ufms.br/files/2012/12/3_circulo_aprendizagem_vivencial.pdf>. (Acesso em 28/05/2013).
- Luz, L.; Pacheco, V.L.; Castro, I.; Moura, M.A. & Drummond, M.A. 2011. Capacitação continuada em gestão participativa de áreas protegidas no Brasil. In: **VII Congresso sobre Áreas Protegidas da VIII Convención Internacional sobre Médio Ambiente y desarrollo**.
- Quintas, J.S. 2006. **Introdução à gestão ambiental pública**. IBAMA, 134p.