

Uma Reflexão sobre a Sistematização de Aprendizados Organizacionais a partir de Iniciativas de Inclusão Produtiva em Unidades de Conservação de Uso Sustentável

Alysson Fraga¹, Ana Duarte¹, Cecil Maya², João da Mata³, Lêda Luz¹, Marília Guerra³ & Neusa Zimmermann¹

Recebido em 01/07/2013 – Aceito em 22/10/2013

RESUMO – O texto apresenta e discute o projeto “Aprendizados Organizacionais em Iniciativas de Inclusão Produtiva em Unidades de Conservação de Uso Sustentável”, desenvolvido pela Coordenação de Produção e Uso Sustentável do ICMBio (COPROD/CGPT/DISAT). O Projeto consiste em uma proposta de reflexão conjunta sobre as práticas vividas em doze iniciativas de inclusão produtiva, com o objetivo de identificar e compreender os contextos e fatores que influenciam, de forma significativa, o êxito destas iniciativas em unidades de conservação (UC) de uso sustentável, visando gerar aprendizados e embasar ações estratégicas institucionais. A abordagem metodológica foi inspirada na Sistematização de Experiências e contempla entrevistas, consulta a documentos, reflexões conjuntas, obtenção de consensos e compreensão das dissensões, estimulando o diálogo interno. O trabalho está organizado em duas etapas, a primeira em UC do bioma Amazônia e a segunda em UC do ambiente costeiro marinho. São compartilhadas aqui as primeiras impressões e aprendizados oriundos das iniciativas em UC do bioma Amazônia. Dentre os quais, ressalta-se a centralidade das organizações sociais locais para a estruturação de iniciativas produtivas, as demandas comunitárias por estudos técnicos que viabilizem o uso múltiplo dos recursos e o fortalecimento de suas capacidades e habilidades para a gestão eficaz dos empreendimentos coletivos, bem como a importância do manejo dos recursos naturais para o engajamento de comunidades nos esforços de conservação. O Projeto tem o propósito de desencadear um ciclo de análise e documentação das iniciativas extrativistas, de maneira a inspirar a realização de reflexões sobre outras experiências que tenham, em sua essência, o desejo de gerar inclusão social e produtiva a partir do uso sustentável dos recursos naturais em consonância com os objetivos de conservação das unidades de conservação federais geridas pelo ICMBio.

Palavras-chave: aprendizado institucional; conservação da biodiversidade; inclusão produtiva; sistematização de experiências; unidades de conservação; uso sustentável.

ABSTRACT – The paper presents the results of the project “Organizational Learning in Productive Inclusion Initiatives” developed by the Coordination of Production and Sustainable Use (COPROD) from the Chico Mendes Institute for Biodiversity Conservation (ICMBIO). The main goal of the project is to analyze local initiatives related to productive inclusion of local communities in sustainable use protected areas and understand how the context and different factors influence in their success. The methodological approach includes personal and group interviews, and document analysis. The cases analyzed in the project include experiences from the Amazon basin and coastal marine environment, however this paper emphasized the

Afiliação

¹ Consultores GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH), através da empresa de consultoria alemã GOPA.

² Analista Ambiental do ICMBio e Chefe da APA da Baleia Franca (2012-2014) – COPROD / CGPT / DISAT / ICMBio.

³ Analista Ambiental da COPROD / CGPT / DISAT / ICMBio.

E-mails

fragasarte@gmail.com, anad@terra.com.br, cecil.barros@icmbio.gov.br, joao.rocha@icmbio.gov.br, luz.leda@gmail.com, marilia.guerra@icmbio.gov.br, neusa.metodos@gmail.com



results from the Amazon region. The preliminary findings show the importance of local social organization, community capacity building programs, technical support and the engagement of local communities in biodiversity conservation efforts. In a broad sense, the project aims to promote an analysis of productive inclusions initiatives developed by local communities that have extractivism as their main income generation strategy in federal sustainable use protected areas.

Key words: biodiversity conservation; institutional learning; productive inclusion; protected areas; systematization of experiences; sustainable use.

RESUMÉN – El texto presenta y discute el proyecto “Lecciones aprendidas organizacionales en iniciativas de inclusión productiva en unidades de conservación de uso sostenible”, desarrollado por la Coordinación de Producción y Uso Sostenible del ICMBio (COPROD/CGPT/DISAT). El proyecto consiste en una propuesta de reflexión conjunta sobre las prácticas vividas en 12 iniciativas de inclusión productiva, con el objetivo de identificar y comprender los contextos y factores que influyen, de forma significativa, para el éxito de estas iniciativas en áreas protegidas de uso sostenible, con la finalidad de generar buenas prácticas que fundamenten acciones estratégicas institucionales. La definición metodológica se inspiró en la Sistematización de Experiencias y contempla entrevistas, consulta a documentos, reflexiones conjuntas, obtención de consensos y comprensión de los desacuerdos, estimulando el diálogo interno. El trabajo está organizado en dos etapas, la primera en áreas protegidas del bioma Amazonas y la segunda en áreas protegidas de ambientes costero-marinos. Compartimos aquí las primeras impresiones y lecciones aprendidas de las iniciativas en áreas protegidas del bioma Amazonas. Entre estas, se destaca la centralidad de la organización social para la estructuración de iniciativas productivas, las demandas comunitarias por estudios técnicos que viabilicen el uso múltiple de recursos y el fortalecimiento de sus capacidades y habilidades para la gestión eficaz de los emprendimientos colectivos, así como la importancia del manejo de los recursos naturales para la inclusión de las comunidades en los esfuerzos de conservación. El proyecto tiene el propósito de desencadenar un ciclo de análisis y documentación de las iniciativas extrativistas, de forma a inspirar la realización de reflexiones sobre otras experiencias que tengan, en su esencia, el deseo de generar inclusión social y productiva a partir del uso sostenible de los recursos naturales en consonancia con los objetivos de conservación de las áreas protegidas federales gestionadas por el ICMBio.

Palabras clave: áreas protegidas; conservación de la biodiversidad; inclusión productiva; lecciones aprendidas institucional; sistematización de experiencias; uso sostenible.

Introdução

O texto apresenta e discute a experiência da Coordenação de Produção e Uso Sustentável do ICMBio (COPROD/CGPT/DISAT) no projeto “Aprendizados Organizacionais em Iniciativas de Inclusão Produtiva em Unidades de Conservação de Uso Sustentável”. O texto está organizado em quatro tópicos, incluindo este inicial:

1. Introdução: Por que sistematizar esses aprendizados organizacionais?
2. Abordagem metodológica;
3. Primeiras impressões e aprendizados obtidos nas UC do Bioma Amazônia;
4. Reflexões sobre a abordagem e sua pertinência para a produção de conhecimentos e aprimoramento do fazer institucional.

Por que sistematizar aprendizados organizacionais em iniciativas de inclusão produtiva em unidades de conservação de uso sustentável?

Apoiar ações e empreender esforços para melhorar a qualidade de vida das populações tradicionais nas unidades de conservação (UC) federais, de acordo com as premissas de cada categoria de UC, é uma das competências da Coordenação Geral de Populações Tradicionais (CGPT), da Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de

Conservação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (DISAT/ICMBio). Na busca por fortalecer a gestão das UC e a autonomia das populações tradicionais beneficiárias destas unidades, as ações da CGPT estão pautadas no incentivo às estratégias promissoras de produção extrativista e de uso sustentável dos recursos naturais. A Coordenação também busca dar subsídio à formulação e implementação de políticas públicas universais e específicas voltadas às comunidades tradicionais, sempre com foco na sustentabilidade dos recursos naturais e conservação da biodiversidade.

Considerando o número de unidades de uso sustentável inseridas em diferentes biomas e realidades socioeconômicas, histórico-culturais e políticas, a ação da CGPT é desafiadora. Na intenção de gerar subsídios para o enfrentamento dos desafios institucionais na temática do uso sustentável, foi elaborado o referido projeto com o objetivo de construir aprendizados com os atores que vivenciam as iniciativas de inclusão produtiva em diferentes UC e biomas. Assim, elaborou-se uma proposta de reflexão conjunta sobre as práticas vividas com o objetivo de identificar e compreender os contextos e fatores que influenciam, de forma significativa, o êxito de iniciativas de inclusão produtiva em UC de uso sustentável, visando gerar aprendizados e embasar ações estratégicas da CGPT e das suas coordenações técnicas (Coordenação de Produção e Uso Sustentável – COPROD e Coordenação de Políticas e Comunidades Tradicionais – COPCT), além das demais instâncias de gestão envolvidas, como as UC, Coordenações Regionais (CR), Conselhos Gestores e Macroprocessos do ICMBio.

Para além da colaboração esperada em termos do desenvolvimento institucional do ICMBio, a proposta ainda servirá como oportunidade de auto-reflexão e de aprendizado às organizações sociais e lideranças envolvidas nas iniciativas. Ao contar com o envolvimento dos comunitários identificados com as iniciativas de inclusão produtiva em estudo, os resultados dessa sistematização servirão para que esses atores possam reaprender com as suas próprias experiências e, quando necessário, redefinir e/ou reafirmar estratégias de reprodução socioambiental e econômica.

Os esforços de sistematização foram organizados em duas etapas: um primeiro ciclo de registro e análise das experiências em seis UC continentais do bioma Amazônia e um segundo ciclo em UC de ambientes marinho-costeiros. Os estudos de caso envolvem unidades de conservação das categorias Reserva Extrativista, Floresta Nacional e Área de Proteção Ambiental que possuem iniciativas de inclusão produtiva atreladas à conservação da biodiversidade e à efetiva melhoria da qualidade de vida das populações tradicionais beneficiárias.

Este documento contemplará o desenho do projeto de sistematização, as ferramentas aplicadas na sua realização, as primeiras impressões e aprendizados oriundos das iniciativas de inclusão produtiva em UC de uso sustentável do bioma Amazônia, onde os trabalhos de campo de coleta de informações foram realizados e as primeiras análises e reflexões críticas estão avançadas.

Por fim, algumas reflexões sobre a experiência realizada nas primeiras seis UC continentais serão relatadas, buscando levantar alguns subsídios que permitam discutirmos melhor a abordagem adotada e os fatores que podem facilitar ou não a adoção, pelo ICMBio, de ferramentas de análise que gerem a produção qualificada de conhecimentos e o aprimoramento do fazer institucional decorrentes dessas análises.

Abordagem metodológica

O desenho para a sistematização de aprendizados organizacionais e lições aprendidas dos doze trabalhos de levantamento de dados e informações em UC de uso sustentável adotou orientações metodológicas da sistematização de experiências, implementada e facilitada por ferramentas derivadas do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), como o *Meios de Vida Sustentáveis* (MVS), *linha do tempo*, *entrevistas semiestruturadas*, entre outras. Essas escolhas foram feitas com o intuito de possibilitar uma interpretação crítica do vivido e oportunizar a participação de gestores e técnicos de UC, técnicos de outras instituições públicas e privadas

envolvidas, organizações da sociedade civil e principalmente dos sujeitos beneficiários (população tradicional) das iniciativas produtivas.

A metodologia do projeto contempla entrevistas, consulta a documentos, reflexões conjuntas, obtenção de consensos e compreensão das dissensões, estimulando um diálogo interno que pretende resultar em importantes aprendizados institucionais. Os estudos de caso foram utilizados para caracterizar e compreender cada iniciativa produtiva e seu contexto. Quatro etapas foram estabelecidas e estão em desenvolvimento: elaboração do projeto de sistematização da experiência e organização das atividades; trabalho de campo para resgate e análise das iniciativas produtivas; análise das informações e reflexão dialogada sobre os diferentes achados; e compartilhamento dos resultados e lições aprendidas.

Inspiração na metodologia de Sistematização de Experiências

O conceito de sistematização de experiências está em processo de construção. Esta metodologia se difere da sistematização de informações. Para Oscar Jara Holliday e Red Alforja (Jara, O., 2012, pg. 84), sistematização de experiências:

*“É a **interpretação crítica** de uma ou várias experiências que, a partir de seu **ordenamento e reconstrução**, descobre ou explicita a lógica do processo vivido: os diversos fatores que intervieram, como se relacionam entre si e por que o fizeram desse modo. A Sistematização de Experiências produz conhecimentos e aprendizagens significativas que possibilitam apropriar-se criticamente das experiências vividas (seus saberes e sentimentos), compreendê-las teoricamente e orientá-las para o futuro com uma perspectiva transformadora”*

A sistematização de informações refere-se ao ordenamento, organização, classificação e registro de informações em relatórios, atas, CD, publicações etc.

O Taller Permanente de Sistematización (TPS) de Lima/Peru explica o conceito sistematização de experiências de forma análoga à de Oscar Jara, apud Zimmermann (2003):

*“A sistematização de experiência é a **reconstrução e reflexão** sobre uma experiência vivida pessoalmente (ou sobre determinados/aspectos dela) através da qual **interpretamos o sucedido** para **compreendê-lo**. Isso nos permite transmitir, comparar a nossa experiência a outras experiências e ao conhecimento teórico existente. Enfim, nos permite contribuir para o acúmulo de conhecimento a partir da e para a prática” (tradução livre).*

A metodologia implica na reconstituição do vivido, no ordenamento dos elementos objetivos e subjetivos do processo (onde se insere o contexto), na compreensão/interpretação, bem como no registro do aprendizado obtido e no compartilhamento. É um esforço intencional e requer consciência do que se busca e clareza das possibilidades e limites da sistematização. Reforça nossa capacidade de proposta e de gestão e empodera os protagonistas da experiência vivida, como ressalta Oscar Jara (2012).

O ato de sistematizar uma experiência vivida requer uma metodologia que possibilite uma aproximação da realidade para melhor conhecê-la e poder transformá-la. A observação feita por Oscar Jara, María de La Luz Morgan, Maria Mercedes Barnechea e outros pensadores da sistematização de experiências é que a interpretação da realidade vivida deve se dar baseada na Concepção Metodológica Dialética. Essa abordagem entende a realidade como um processo histórico-social, ou seja, como uma totalidade formada das dimensões econômica, social, política, cultural, individual, local, nacional, internacional, objetiva e subjetiva de forma integrada. (Jara, 2006, pg. 46).

A sistematização de experiências está organizada em seis etapas: a) elaboração do projeto específico; b) recuperação do processo vivido na experiência selecionada: reconstituição histórica, ordenamento e classificação das informações; c) reflexão aprofundada: análise, síntese e interpretação crítica; d) formulação de conclusões e recomendações; e) elaboração do documento com os resultados e lições aprendidas e realização do compartilhamento; f) avaliação da sistematização.

Metodologia planejada/executada

No sentido de estruturar o trabalho, a equipe da Coordenação de Produção e Uso Sustentável (COPROD/CGPT/DISAT), com apoio da GIZ/GOPA, elaborou no final de 2013, uma proposta de projeto de sistematização de experiências, que foi aprimorada no início de 2014 com a agregação de uma consultora especializada e posteriormente por meio de discussões com as equipes das iniciativas produtivas e das UC selecionadas. Participaram ainda dessas discussões, os consultores do tema de cadeias produtivas, que realizariam o trabalho em campo nas UC e a equipe do Projeto Manguezais do Brasil, vinculada à DISAT.

Em janeiro de 2014, foram estabelecidas dez etapas do projeto de sistematização de aprendizados organizacionais, conforme segue: i) Definição das experiências/UC; ii) Identificação e contratação de consultores (1 consultor orientador da metodologia e 2 consultores especialistas em cadeias produtivas); iii) Organização de informações disponíveis sobre cada iniciativa/UC; iv) Alinhamento com o consultor metodológico e finalização da proposta do projeto com a definição das etapas metodológicas para execução; v) Oficina de preparação da equipe e organização do trabalho (nivelamento metodológico, definição de responsabilidades e papéis dos envolvidos; pactuação do cronograma de atividades); vi) Visitas de Campo em cada iniciativa produtiva para coleta e sistematização de informações existentes; vii) Sistematização das informações levantadas e produção de relatórios preliminares; viii) Oficina para reflexão crítica dos resultados pelos envolvidos; ix) Produção de textos analíticos com lições aprendidas e recomendações; x) Elaboração de um documento síntese final e compartilhamento do aprendido.

Em relação às iniciativas produtivas estudadas nas unidades de conservação amazônicas, com finalização prevista para novembro de 2014, não foi possível realizar o item “viii”, referente à oficina de reflexão crítica presencial com os envolvidos. As demais etapas de “i” a “ix”, entretanto, foram executadas conforme o planejamento inicial, com exceção para o tempo destinado ao campo em cada iniciativa, reduzido por motivos operacionais. A etapa “x” será cumprida no mês de novembro deste ano, com a publicação dos resultados desta experiência no formato de um livro a ser distribuído aos atores envolvidos e às instituições governamentais e não governamentais interessadas na temática.

A etapa “viii” foi substituída por uma fase de “devolutivas”, onde as unidades (gestores, equipes e comunitários envolvidos na experiência) foram convidadas a revisarem as matrizes específicas de cada UC, contendo os principais resultados, aprendizados e recomendações das experiências levantadas. Essas devolutivas trarão os subsídios complementares para a relatoria final das sistematizações.

Orientações para o trabalho de campo foram elaboradas de forma detalhada. Entretanto, em função da escassez de tempo, não foi possível segui-las criteriosamente. Deste modo, o trabalho realizado por dois consultores com apoio da equipe ICMBio e da GIZ/GOPA e orientado, especialmente, por perguntas organizadas do Quadro de Consistência e outras derivadas constantes da metodologia, foi operacionalizado com o uso de técnicas e abordagens de Diagnóstico Rápido Participativo, como linha do tempo, diagrama de Venn, diagrama de fluxo, matriz realidade – desejo - como e diagrama MVS (Meios de Vida Sustentáveis), além de entrevistas semiestruturadas com sujeitos chaves envolvidos em cada ação produtiva. Devido à realidade e momento de cada comunidade, assim como em função das características de suas atividades produtivas e comerciais,

não houve possibilidade de implementação de todas as ferramentas para o conhecimento das iniciativas de inclusão produtiva. Neste caso, o padrão metodológico foi orientado pela ferramenta MVS, única aplicada em todos os grupos estudados.

O Projeto de Sistematização de Aprendizados Organizacionais

Como parte do projeto de sistematização da prática vivida nas iniciativas de inclusão produtiva foi organizado um *Quadro de Consistência (com objetivo, objeto da reflexão, uma pergunta eixos e temas a serem contemplados)*. Um *Diagrama de Perguntas* com questões orientadoras centrais e outras perguntas derivadas, que deram suporte à compreensão dos temas e resposta à pergunta-eixo. Para o trabalho de interpretação crítica, diferentes *categorias analíticas* presentes na iniciativa foram levantadas de modo a tornar claro como os atores as entendiam e para facilitar o diálogo com a prática. Esses elementos foram discutidos e refinados na oficina inicial de capacitação, oportunidade em que foram elaborados, por gestores e comunitários, os *Quadros de Reconstituição* de cada experiência/iniciativa produtiva e detalhada cada cadeia produtiva a ser analisada. Os principais elementos do Projeto são descritos a seguir no intuito de aprofundar a compreensão do leitor.

Estrutura do Projeto de Sistematização

O objetivo do Projeto de sistematização, conforme já mencionado, consiste em “compreender os contextos e fatores que favorecem e/ou dificultam o êxito de iniciativas de inclusão produtiva, no âmbito da gestão das UC, visando fortalecê-las bem como às estratégias de conservação da biodiversidade”. Como objetivos específicos, apontou-se a necessidade de: i) Identificar e compreender os fatores relevantes que favorecem e/ou dificultam o êxito das iniciativas analisadas na perspectiva de sua sustentabilidade socioeconômica e ambiental; e ii) Extrair aprendizados que possam ser utilizados e compartilhados para subsidiar e fortalecer outras iniciativas de inclusão produtiva, potencializando a atuação institucional na promoção da inclusão produtiva e na conservação da biodiversidade.

O Quadro de Consistência abaixo sintetiza a estrutura central do projeto.

Quadro de Consistência do Processo de Sistematização de Experiências

Experiência a ser sistematizada: Iniciativas de inclusão produtiva em UC de uso sustentável com populações tradicionais, os impactos na conservação da biodiversidade e na melhoria da qualidade de vida desse público.

Objetivo:

Compreender os contextos e fatores que favorecem e/ou dificultam o êxito de iniciativas de inclusão produtiva no âmbito da gestão das UC e de suas estratégias de conservação da biodiversidade.

Objeto:

O processo de constituição e desenvolvimento dos projetos e a prática dos diferentes atores para o fortalecimento das iniciativas produtivas e da conservação da biodiversidade.

Pergunta – eixo

Quais contextos e fatores favorecem a inclusão produtiva de populações tradicionais e como influenciam a conservação da biodiversidade em UC de uso sustentável?

Temas a serem contemplados:

- Organização social e sua relevância na gestão participativa e no controle social da UC;
- A importância da organização social para a produção;
- Estruturação e sustentabilidade econômica;
- Capacidade de influência institucional (ICMBio)
- Conservação da biodiversidade e sustentabilidade ambiental.

Cada tema foi estruturado por meio de perguntas chave e estas foram desdobradas em perguntas derivadas. Cada tema foi investigado, em média, a partir de dez perguntas derivadas.

Pergunta eixo: Quais contextos e fatores favorecem a inclusão produtiva de populações tradicionais e como influenciam a conservação da biodiversidade em UC de uso sustentável?

TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3	TEMA 4	TEMA 5
Organização social e sua relevância na gestão participativa e no controle social da UC.	Organização social para a produção e sua sustentabilidade.	Estruturação e sustentabilidade econômica.	Capacidade de influência institucional (ICMBio)	Conservação da biodiversidade e sustentabilidade ambiental.
PERGUNTA CHAVE 1	PERGUNTA CHAVE 2	PERGUNTA CHAVE 3	PERGUNTA CHAVE 4	PERGUNTA CHAVE 5
Como se deu a participação e o controle social na gestão da UC?	Como a organização social influenciou para a produção sustentável?	Quais fatores determinaram a situação de sustentabilidade econômica da iniciativa?	Qual foi a importância e a atuação do ICMBio no desenvolvimento da iniciativa?	Como foram percebidos os impactos e influências do manejo na condição dos recursos naturais?

A pergunta eixo, os temas e suas perguntas chave e derivadas guiaram a investigação e análise das experiências. Os conceitos e seus significados, como sustentabilidade, iniciativa de inclusão produtiva, cadeia produtiva, gestão pública, gestão ambiental pública, controle social, empoderamento e participação social na gestão públicas foram discutidos e adaptados a partir de referências reconhecidas pelos representantes das unidades de conservação e por alguns comunitários das doze iniciativas produtivas.

Na tabela abaixo são listadas as iniciativas produtivas envolvidas no Projeto de Sistematização de Aprendizados Organizacionais.

UNIDADE DE CONSERVAÇÃO	MOTIVAÇÃO
1 - Resex Auati-Paraná/AM	Manejo sustentável do Pirarucu
2 - Resex Médio Juruá/AM	Uso múltiplo sustentável de recursos naturais
3 - Resex do Lago do Cuniã/RO	Manejo para o controle e uso sustentável das populações naturais de jacarés
4 - Flona Carajás/PA	Manejo do Jaborandi
5 - Flona Tapajós /PA	Manejo Florestal Madeireiro Comunitário
6 - Resex Rio Cajari/AP	Produção de biscoitos e doces derivados da Castanha-do-Brasil em cozinhas comunitárias
7 - Resex São João da Ponta/PA	Implementação de basquetas para o transporte do Caranguejo-Uçá
8 - Resex Cururupu/MA	Turismo de Base Comunitária
9 - Resex Arraial do Cabo/RJ	Ordenamento da pesca artesanal da lula
10 - Resex Lagoa do Jequiá/AL	Meliponicultura
11 - Resex de Canavieiras/BA	MOEX - Moeda Comunitária
12 - APA de Anhatomirim/SC	Arranjos Institucionais para conservação de recursos pesqueiros

Primeiros resultados obtidos através do levantamento realizado nas UC do Bioma Amazônia

Mesmo com o tempo e a logística sendo elementos desafiadores, o trabalho de campo atingiu seus objetivos centrais, tendo sido possível destacar as principais fortalezas e carências dos sistemas produtivos e sociais estudados, dando ainda, uma visão sobre as potencialidades de cada ação produtiva frente ao aperfeiçoamento da gestão participativa das UC de uso sustentável.

Algumas impressões preliminares obtidas com o trabalho:

- Os extrativistas beneficiários das unidades contempladas no estudo possuem uma boa percepção do perfil institucional do ICMBio. Esse perfil se confunde, em parte, com o dos gestores. Existem ainda alguns elementos de personificação, mas as comunidades têm uma certeza: para que suas ações continuem a ter sucesso, elas precisam do apoio institucional do ICMBio. Por isso, são a favor e reivindicam o fortalecimento do Instituto;
- Aliada aos estudos técnicos e de viabilidade para o fomento de novas iniciativas e o fortalecimento das já existentes, uma demanda comum dos gestores e em alguns casos dos próprios grupos envolvidos é uma aproximação maior com os Centros de Pesquisa do ICMBio, e também com o MMA, com a academia e com instituições de pesquisa, como a Embrapa;
- Uma demanda comum às UC de uso sustentável é o fortalecimento dos recursos humanos nas comunidades. Assim, reivindicam parcerias para a implementação de cursos de associativismo e cooperativismo, acompanhamento mais frequente de especialistas e uma maior presença do ICMBio nas comunidades, a fim de fortalecer suas iniciativas e comunidades;
- Outra demanda é por estudos técnicos que viabilizem a utilização de recursos múltiplos nas UC de uso sustentável. Muitos comunitários reconhecem os limites da inclusão dos diversos grupos sociais que vivem em uma mesma UC a partir da exploração de um único recurso. Porém, a utilização de recursos múltiplos exige um conjunto de ações prévias: estudos sobre viabilidade, fortalecimento da organização social, infraestrutura para o trabalho e, sobretudo, viabilidade comercial do produto frente a sua certificação social e ambiental.

Aprendizados dos consultores sobre as iniciativas produtivas nas unidades estudadas¹

- A comercialização de produtos é um gargalo a ser pensado, porém, essa comercialização não pode ou não deve seguir os critérios do comércio convencional. A própria instituição ICMBio já vem levantando essa discussão internamente, abordando a viabilidade de implementação de certificações socioambientais e de identificação de origem como forma de agregação de valor à produção extrativista;
- A certificação de produtos manejados em UC de uso sustentável é uma questão chave nas discussões, sobretudo, quando se fala em manejo de pirarucu. Entretanto, um processo de certificação que não esteja atento às demandas do mercado pode não ser efetivo. Na Flona Tapajós, por exemplo, a madeira é certificada e isso ainda não representa agregação de valor social aos produtos comercializados. Assim, não basta certificar; é necessário agregar valor social de produção e valor ambiental ao produto. Porém, como? Essa é a grande dificuldade quando se lida com a comercialização de produtos diferenciados inseridos em mercados tradicionais.
- Outro aprendizado realizado pelas comunidades diz respeito à necessidade de se aprender a calcular o valor social de produção. As comunidades têm dificuldades para calcular os seus gastos e ganhos reais. Na Resex do Lago Cuniã, a tarefa tem sido mais fácil, pois trabalham mais ou menos como uma empresa social, por se tratar de uma

¹ As considerações dos consultores retratadas neste item não refletem, necessariamente, a opinião da Coordenação de Produção e Uso Sustentável (COPROD/CGPT) ou do ICMBio. São importantes de serem destacadas pelo fato deles serem coautores deste texto e por serem observadores externos ao Instituto, o que fornece uma análise peculiar sobre os casos em questão.

iniciativa cooperativada. Esses cálculos de custos, entretanto, necessitam de uma nova fórmula; não das fórmulas de mercado tradicionais, mas de um cálculo social construído coletivamente que considere o custo amazônico². Um cálculo de ganhos reais de uma iniciativa de manejo deve considerar os ganhos não só dos recursos manejáveis, mas também os dos demais estoques que se renovam e se fortalecem a partir do manejo. Esse elemento foi muito discutido na Resex Auati-Paraná, onde as pessoas reconhecem que os estoques de sua pesca de subsistência cresceram com a iniciativa de manejar o pirarucu. Há ainda certa desinformação em relação a alguns conceitos, como: lucro, capital, sobras, sustentabilidade econômica ou gerenciamento de riscos.

- A organização social é central para a vida das comunidades e para estruturação de iniciativas produtivas. Porém, à medida que ocorre um fortalecimento das organizações e lideranças, ocorre um afastamento de suas bases. Uma contradição observada entre diferentes casos, pois quando “as coisas vão bem” e o líder “dá conta”, as pessoas tendem a uma acomodação e a um relaxamento no acompanhamento de suas lideranças, segundo os relatos observados. Aliado a esse entendimento há, entre grupos de extrativistas de algumas UC, aqueles que entendem os programas sociais de transferência de renda como elementos de desmobilização social, já que, no entendimento destes grupos, afastam os sujeitos de algumas atividades produtivas. Esta percepção aponta a necessidade de melhor qualificar e comunicar as ações de transferência de renda e sua vinculação com outras iniciativas e políticas públicas, como oportunidades para maior organização social e produtiva, que tornem mais reais as perspectivas de melhoria das condições de vida das famílias beneficiárias dessas políticas.
- Um elemento muito importante em todas as UC do estudo é o Conselho Gestor e sua forma de estruturação, funcionamento e encaminhamento de questões. O Conselho é bem visto, aceito e respeitado. Este é, de fato, entendido como um espaço democrático de gestão das UCs, reconhecido pelos conselheiros, lideranças comunitárias e pelas lideranças das organizações sociais.

Reflexões sobre a pertinência do trabalho para a produção de conhecimentos e o aprimoramento do fazer institucional

Uma proposta como esta, voltada a investigar iniciativas de inclusão produtiva em unidades de conservação de uso sustentável, buscando compreender os contextos e fatores que influenciam, de forma significativa, o êxito dessas iniciativas rompe, de certa forma, com o *modus operandi* de trabalho do Instituto, especialmente na sua interface com as organizações sociais e produtivas locais, uma vez que implica em parar o fazer, mesmo que brevemente, para refletir sobre este fazer.

Necessariamente este processo teve de ser pactuado com os diversos níveis de tomadores de decisão envolvidos, desde a equipe da Coordenação de Produção e Coordenação Geral de Populações Tradicionais, passando pela Diretoria, Projeto Manguezais do Brasil, Parceiros e Unidades de Conservação, especialmente os gestores e suas equipes, assim como as lideranças comunitárias diretamente envolvidas com as iniciativas produtivas. Esta pactuação envolveu desde a destinação de recursos financeiros, como a garantia de dedicação técnica de todos os envolvidos, apesar das inúmeras ações prioritárias que estavam e estão em curso e que não poderiam ser prejudicadas pela nova iniciativa, por mais que ela fosse vista como relevante e estratégica para o Macroprocesso de Populações Tradicionais e para as Unidades de Conservação e Organizações Comunitárias.

² O Custo amazônico faz referência ao desafio logístico que aumenta o valor de insumos, escoamento de produção e qualificação de mão de obra.

Assim, e tendo em vista o volume e a urgência das demandas da Coordenação Geral de Populações Tradicionais, da DISAT e das UC, tornou-se crítica a destinação de esforços técnicos e recursos orçamentários para um projeto que pretendia contribuir na construção de *aprendizados* e embasar ações institucionais *estratégicas*, a partir de indagações e reflexões que deveriam ser buscadas junto a um grande número de atores geograficamente dispersos, num esforço que levaria alguns meses e muitas horas de atividades.

Duas perspectivas tendem a dificultar processos semelhantes. A primeira diz respeito às limitações orçamentárias e de recursos humanos que devem ser mobilizados em casos como este. Neste aspecto, o apoio financeiro e técnico das instituições e projetos que são parceiros nesta iniciativa foram decisivos para a sua realização. Também a disposição de cooperação das unidades, através de suas equipes e de apoios logísticos locais. De outra forma, apenas com recursos institucionais do macroprocesso, seria inviável realizar o trabalho.

A segunda perspectiva trata da dificuldade em priorizar a análise crítica e profunda da gestão de processos, especialmente quando se necessita de análises que envolvam diferentes grupos de interessados, como no caso deste levantamento. Porém, apenas se pode fazer reflexões construtivas e realistas sobre processos baseados em arranjos institucionais complexos e “multiatores”, se grande parte, senão todos os atores envolvidos, forem consultados. Do contrário, as análises são sempre incompletas e isso reduz o potencial de gerar impactos favoráveis no maior número possível das variáveis em jogo.

Outra dificuldade que se vê neste aspecto, é a incipiente cultura institucional de planejamento de médio e longo prazo e de monitoramento e avaliação do planejado e realizado. Ressalta-se aqui que o monitoramento não pode ser entendido como uma ação isolada, mas como parte essencial e inseparável de um planejamento qualificado.

A metodologia utilizada no trabalho traz o anseio de que as investigações sejam tão qualificadas quanto possível, sem tornarem-se complexas demais a ponto de não serem compreendidas pelos principais atores que se quer atingir, a saber, os comunitários beneficiários das unidades de conservação, além dos próprios gestores das unidades e os tomadores de decisão dos macroprocessos e processos institucionais.

Portanto, adaptações e ajustes metodológicos foram realizados ao longo do trabalho em função das restrições orçamentárias existentes, somado às dificuldades de agenda das equipes das unidades de conservação, fator que contribuiu também para a seleção final das UC.

No entendimento tanto da equipe COPROD/CGPT como da equipe de consultores, no que se refere às UC amazônicas, dois momentos cruciais para a qualidade da investigação foram alterados: (1) o trabalho de coleta de informações junto a cada iniciativa e (2) a proposta de oficina para reflexão crítica coletiva, etapas fundamentais para a construção das análises, aprendizados e recomendações. O trabalho de campo teve seu tempo reduzido e a oficina, como momento de reflexão crítica coletiva entre todas as UC, foi substituída por discussões setoriais (tanto nas UC como entre técnicos envolvidos).

Para tanto, se buscou alternativas metodológicas que não provocassem grandes perdas na qualidade das informações geradas nem redução da oportunidade de participação crítica de gestores de UC e comunitários, condições estruturantes do trabalho.

Por fim, este trabalho teve, desde o seu início, o propósito de desencadear um ciclo de análise e documentação das iniciativas extrativistas nas UC de uso sustentável federais contempladas. Não se espera que ele tenha um fim em si mesmo, mas que torne viável e desejável a realização de reflexões sobre experiências vividas que tenham, em sua essência, o desejo de gerar inclusão social e produtiva a partir do uso sustentável dos recursos naturais em consonância com os objetivos de conservação das unidades federais geridas pelo ICMBio.

Acredita-se que os esforços realizados nesta análise em estudos semelhantes a este, aliados à busca por uma maior coesão dos macroprocessos institucionais em torno dos objetivos estratégicos do ICMBio, possam qualificar um *saber-fazer* que eleve significativamente o poder do Instituto de gerar benefícios à sociedade.

Referências bibliográficas

- Bikel, A. 1998. **Síntesis interpretativa de las sistematizaciones regionales alforja**. San Salvador, Editora.
- Barnechea, M.M.; Gonzalez, E. & Morgan, M. de la L. 2005. **A produção de conhecimentos em sistematização**. Tradução de Valdir Duarte. Biblioteca Virtual de Sistematización/programa Latinoamericano de Apoyo a La Sistematización Del CEAL. <http://www.cepalforja.org/sistematizacion/biblio.shtml>. Acesso: abril, 2011.
- Carrillo, A.C.; Luz, L.; Catapan, M.; Arguedas, S. & Zimmermann, N. 2011. **Aprendizados para aprimorar a prática: a experiência da comunidade de ensino e aprendizagem em planejamento de unidades de conservação**. Série Cadernos ARPA. Ministério do Meio Ambiente, Brasília.
- Cervera, J.P. & Franco, P.V. 2006. **Manual para o uso não sexista da linguagem**. 1ª. Ed. Aliusprint S.A. de C.V. 3.Ed. tradução para o português e disponível em: <http://www.mulherespaz.org.br/wp-content/uploads/manual-para-o-uso-nao-sexista-da-linguagem.pdf>. Acesso: março, 2014.
- CGU. Controladoria-Geral da União. 2010. **Cartilha Olho Vivo – Controle Social e Cidadania**. Via Brasília, Brasília. <http://www.cgu.gov.br/publicacoes/CartilhaOlhoVivo/Arquivos/ControleSocial.pdf>
- FAO/PESA. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centroamérica. 2004. **Guia Metodológica de Sistematización**. Editora. Honduras.
- Freire, P. 2001. **Educação e mudança**. Tradução de Moacir Gadotti & Lillian Lopes Martin. 24º Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Gomes, M.A.O. 2014. **Apostila do Curso de ferramentas da ação participativa**. Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ).
- GTZ. 2009. **Guia metodológico de implementação das oficinas de promoção de cadeias de valor**. Programa para Proteção e Gestão Sustentável das Florestas Tropicais do Brasil. Editora Brasília.
- GTZ, WWF-Brasil, UICN, Núcleo Maturi. 2012. **Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais do Castanha do Brasil e Borracha – FDL no Acre**. Editora. Brasília.
- Jara, O. 2001. **Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias**. Texto apresentado no Seminário ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, Cochabamba, Bolívia.
- Jara, O. 2006. **Para sistematizar experiências**. Tradução de Maria Viviana V. Resende, 2.ed..Ministério do Meio Ambiente, Brasília.
- Jara, O. 2012. **A sistematização de experiência: prática e teoria para outros mundos possíveis**. Tradução de Luciana Gafrée e Silva Pinevro; colaboração Elza M. Falckembach. – 1.ed. – Contag, Brasília.
- DFID - Ministério Britânico para o Desenvolvimento Internacional. 2001. **Manual de Orientação sobre Meios de vida sustentáveis**.
- Oakley, P. & Clayton, A. 2003. **Monitoramento e avaliação do empoderamento (“empowerment”)**. Tradução de Zuleika Arashiro e Ricardo Dias Sameshima. Instituto Pólis, São Paulo.
- Souza, J.F. sem data. **Sistematização: um instrumento pedagógico nos projetos de desenvolvimento sustentável**.
- Zimmermann, N. (org). 2003. **Sistematizando caminhos. Transposição de obstáculos e ocupação de espaços no mundo do trabalho**. Publicação do Fundo para Igualdade de Gênero (FIG). Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional/CIDA, Brasília.



Zimmermann, N. 2014. **Oficina de capacitação para sistematização de lições aprendidas em projetos de inclusão produtiva desenvolvidos por RESEX e FLONAS**. Documento 1: Orientações Metodológicas – Ferramentas Conceituais e Práticas. Relatório Técnico, Brasília.

Zimmermann, N. 2014. **Oficina de capacitação para sistematização de aprendizados organizacionais em projetos de inclusão produtiva desenvolvidos em RESEX e FLONA**. Documento 2 – Orientações Metodológicas: Ferramentas Práticas Complementares. Relatório Técnico. Brasília.