



# Fortalecendo Vozes para Melhores Escolhas

Aprendizados sobre a construção de agendas  
setoriais para governança florestal no Acre



Programa de Conservação de Florestas para América do Sul



Fortalecendo Vozes para Melhores Escolhas é uma publicação do Projeto SVBC – Strengthening Voices for Better Choices, da União Internacional para a Conservação da Natureza – UICN

Autor: Lílana Mari Lino Pires

Consultoria para sistematização e aprendizagem: Mara Vanessa Dutra e Jorge Atílio Lulianelli

Revisão: Elena Kruspkaia Mejia Villacis, Fernanda Helena Basso Alves e Doris Cordero

Diagramação: Renato Palet

Fotos: Jean-Paul Ledant e Arquivo UICN

Os pontos de vista expressos nesta publicação não refletem necessariamente os da UICN, a menos que seja indicado o contrário. Os autores desta publicação são responsáveis pelas informações contidas neste livro.

Direitos Reservados: 2010 União Internacional para a Conservação da Natureza, Escritório Regional para a América do Sul. A reprodução total ou parcial desta publicação está autorizada para fins educativos e outros fins não comerciais, desde que citada a fonte. É proibido reproduzir esta publicação para venda ou outros fins comerciais sem a prévia permissão por escrito do responsável pelos direitos autorais.

Escritório de Projetos Amazônicos  
Centro Empresarial Rio Branco, Sala 507  
Av. Brasil, 303, Centro Rio Branco  
Acre - Brasil

Coordenador: Frederico Soares Machado  
Oficial de projetos: Lílana Mari Lino Pires  
Contato: frederico.soares@iucn.org

Oficina Regional para América del Sur  
Calle Quiteño Libre E15-12 y La Cumbre  
Quito - Ecuador

Diretor Regional: João de Queiroz  
Oficial do Programa de Florestas: Doris Cordero  
Contato: doris.cordero@iucn.org



# Fortalecendo Vozes para Melhores Escolhas

Aprendizados sobre a  
construção de agendas setoriais  
para governança florestal no Acre

# Apresentação

A UICN é composta de membros de vários setores e países, agindo como um fórum para organizações governamentais e não-governamentais, pesquisadores e comunidades, que buscam respostas conjuntas aos desafios da conservação e do desenvolvimento. Sua missão é influenciar, encorajar e assessorar a sociedade global a conservar a integridade e a diversidade da natureza, bem como garantir que o uso dos recursos naturais seja ecológica, econômica e socialmente sustentável.

Para realizar tal missão, a UICN está presente em todos os continentes de nosso planeta. Atua a partir de um enfoque programático flexível, baseado na percepção de que cada situação demanda uma estratégia específica que contribua à geração de conhecimento, ao empoderamento e ao fortalecimento da governança.

O projeto Fortalecendo Vozes para Melhores Escolhas (*Strenghtening Voices for Better Choices* – SVBC, por sua sigla em inglês) foi desenvolvido em seis países, incluído o Brasil, a partir do Escritório de Projetos da UICN no Acre. Para a UICN, foi uma oportunidade de aprofundar seu conhecimento sobre um de seus mais relevantes papéis – o fomento ao diálogo entre os diferentes setores da sociedade com o intuito de fortalecer relações e promover ações e soluções compartilhadas. Entre os parceiros e membros, permitiu gerar conhecimento e habilidades com base na experiência vivida, resultando na participação mais qualificada e efetiva dos diferentes atores nos espaços e processos de governança. A governança foi experimentada na prática com o envolvimento e o fortalecimento dos diversos atores, contribuindo para aprimorar a gestão dos recursos florestais e integrar valores de conservação na economia e no mercado.

A sistematização apresentada neste documento visa não só a identificar, registrar e socializar os aprendizados da UICN gerados pelo projeto SVBC no Brasil, mas é, em si, uma etapa do processo de governança, possibilitando a reflexão e a aprendizagem sobre a ação por aqueles que a vivenciaram. Com isso, espera-se catalisar novas ações protagonizadas por membros e parceiros fortalecidos e unidos na superação de desafios enfrentados local, nacional e globalmente.

**João de Queiroz**

*Diretor Regional da UICN América do Sul*



# Sumário

---

1. O projeto no Acre .....	7
2. Sistematizando os aprendizados .....	10
3. Caminhos, trajetórias: a história das agendas .....	11
4. Concebendo o conceito de governança florestal .....	15
5. Aprendizados .....	16
6. Elementos-chave para reforçar a governança florestal .....	23
7. O papel da UICN no fortalecimento da governança florestal no Acre .....	25
8. E a história continua... ..	27
Referências .....	28
Anexo: Pessoas e instituições participantes das oficinas e das entrevistas .....	29



## Lista de Siglas

APL	Arranjo Produtivo Local
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
ASIMMANEJO	Associação das Indústrias de Madeira de Manejo do Estado do Acre
CEF	Conselho Estadual de Florestas
CEMACT	Conselho Estadual do Meio Ambiente, Ciência e Tecnologia
CEDRFS	Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Florestal Sustentável
CNS	Conselho Nacional dos Seringueiros
COOPERFLORESTA	Cooperativa dos Produtores Florestais Comunitários
CPI-AC	Comissão Pró-Índio do Acre
CTA	Centro dos Trabalhadores da Amazônia
CUT-AC	Central Unica dos Trabalhadores do Acre
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEAC	Federação das Indústrias do Estado do Acre
FUNTAC	Fundação de Tecnologia do Estado do Acre
GTA	Grupo de Trabalho Amazônico
IMAZON	Instituto Homem e Meio Ambiente da Amazônia
MPE	Ministério Público do Estado do Acre
PROCOMPI	Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias
RAHM	Rede Acreana de Homens e Mulheres
SEAPROF	Secretaria de Extensão Agroflorestal e Produção Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEF	Secretaria de Estado de Floresta
SEMA	Secretaria de Estado de Meio Ambiente
SEPLANDS	Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento Econômico Sustentável
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
SIM	Sistema de Implementação e Verificação Modular
IUCN	<i>International Union for Conservation of Nature</i>
WWF	<i>World Wildlife Fund</i>



# 1. O projeto no Acre



Fortalecendo Vozes para Melhores Escolhas (*Strenghtening Voices for Better Choices – SVBC*, por sua sigla em inglês) é um projeto da UICN apoiado pela União Européia (UE) e implementado de 2005 a 2009 em seis países: Brasil, Gana, República Democrática do Congo, Tanzânia, Sri Lanka e Vietnã. Fez parte de um conjunto de ações desenvolvidas pela UE para banir de seu território a entrada de madeira de origem ilegal, proveniente de uma indústria que gera graves danos ambientais, desrespeita os direitos humanos e acarreta enormes prejuízos à economia dos países produtores.

O projeto SVBC buscou promover melhorias nos acordos de governança para gerar a conservação e o manejo florestal de maneira sustentável e equitativa. O marco-zero é que a fragilidade ou ausência de governança florestal possibilitou o desmatamento, a degradação e o comércio ilegal de madeira. Neste contexto, o projeto visa identificar e promover em seis países detentores de florestas tropicais arranjos que fortaleçam a governança florestal. Esses arranjos podem contribuir para a sustentabilidade e equidade na gestão e conservação das florestas com apoio efetivo do setor governamental, sociedade civil e setor privado.

A governança ambiental é o processo de integração e harmonização de políticas, ações, instituições, ferramentas e informações para permitir aos atores (públicos, privados, ONGs e comunidades locais) gerenciar conflitos, buscar pontos de consenso, tomar decisões fundamentais e se responsabilizar por suas ações. Neste caso, governança florestal se refere aos procedimentos de tomada de decisão e controle social sobre as atividades florestais<sup>1</sup>.

O entendimento da UICN é que a gestão e a conservação dos recursos florestais são determinadas pelas escolhas da sociedade e a reforma nos sistemas de

<sup>1</sup> Saunier & Meganck, 2007. Dictionary and Introduction to global environmental governance. Earthscan, London, UK.

governança só acontece quando se tem apoio da sociedade, o que demanda o efetivo envolvimento dos atores e a negociação de interesses<sup>2</sup>. Por isso, o projeto SVBC focou no apoio, facilitação e promoção do diálogo entre os diferentes setores (*multi-stakeholders dialogue* – MSD, por sua sigla em inglês), além de contribuir para o desenvolvimento de capacidades e para a participação mais efetiva dos atores nos espaços de governança.

No estado brasileiro do Acre, o projeto SVBC trabalhou para eliminar os incentivos às atividades não sustentáveis e ilegais, através de medidas que incrementaram seus custos de oportunidade e aumentaram o atrativo das alternativas sustentáveis. O enfoque do projeto seguiu o princípio de que o desmatamento ilegal é

essencialmente um problema de governança, não de aplicação da lei. Essas considerações levaram a UICN, junto com o Fundo Mundial para a Natureza (WWF Brasil), seu principal parceiro no projeto SVBC, a desenvolver um enfoque tridimensional sob o lema “Libertar o Acre do corte ilegal”. O trabalho se concentrou em uma promoção de melhores práticas, na criação de mercados responsáveis e na melhoria da governança florestal.

#### **Promoção de melhores práticas**

Em parceria com WWF Brasil e com membros da Rede Global de Comércio Florestal da WWB, o SVBC apoiou a implantação do programa SIM no Acre. O Sistema Modular de Execução e Verificação para a Certificação Florestal

– SIM, é um enfoque progressivo para alcançar a certificação florestal das empresas madeireiras. Os participantes se comprometem a melhorar suas práticas de manejo e a obter a certificação do FSC – Conselho de Administração Florestal, no prazo de quatro anos.

O programa SIM apoia também a governança florestal, a geração de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades. O SIM não é dirigido somente para os produtores florestais. Trabalha também com os consumidores industriais de madeira para desenvolver metodologias de controle, para melhorar as capacidades de fornecimento e para implantar o sistema de cadeia de custódia SIM como mecanismo para controlar as fontes de madeira e criar pressão para mudança entre os provedores.



Durante o ano de 2009, o SBVC, em conjunto com a WWF Brasil, trabalhou na identificação da capacidade de produção sustentável de madeira na área de influência do parque industrial de Rio Branco. A informação gerada permitirá otimizar a tomada de decisões sobre os lugares onde se poderá realizar aproveitamentos sustentáveis e sobre a localização de indústrias florestais.

### **Criação de mercados responsáveis**

Outro foco de trabalho do SVBC no Acre foi reduzir a competição desleal de preços, exercida pelo corte ilegal, e melhorar o acesso dos productos legais ao mercado. Isso se realizou por meio de políticas de compras públicas e corporativas responsáveis. Durante muitos anos, o Acre vem fomentando o uso de madeira certificada e apoiando os produtores e as associações florestais locais. No entanto, não há ainda mecanismos legais estatais que exijam que as autoridades no Acre comprem madeira legal ou sustentável. O SVBC trabalhou para estabelecer tal mecanismo no Acre, por meio do programa “Amigos da Amazonia”, de compra responsável, operado pela Fundação Getúlio Vargas. Tanto o governo do Estado do Acre como o município de Rio Branco são membros do programa. O projeto realizou árduos esforços no nível estadual para criar consciência da necessidade de adoção de novos procedimentos de compra pública e de reformulação das leis de licitação. As estimativas oficiais sugerem que cerca de 40% da madeira colhida no Acre são consumidos no estado, e que 70% desse consumo corresponde ao setor público. Uma mudança nas políticas de compra que favoreça uma boa gestão florestal teria um grande impacto nas florestas acreanas. Por isso, é alentador que tanto o governo estadual quanto o município de Rio Branco tenham se comprometido a comprar somente madeira de procedência legal. No setor corporativo, se trabalhou na promoção de compra responsável entre os participantes do programa SIM.



### **Melhoria da governança florestal**

Para melhorar a governança, o SVBC tomou como foco a construção de agendas setoriais, vistas como instrumentos de articulação dos atores em torno da promoção e do fortalecimento de atividades florestais sustentáveis e de superação do comércio ilegal de madeira. Duas agendas foram trabalhadas entre 2007 e 2009: uma chamada inicialmente de “Agenda Socioambiental”, envolvendo os movimentos sociais<sup>3</sup> (incluindo instituições de assessoria e representativas dos povos da floresta<sup>4</sup>), e outra chamada “Agenda Empresarial Madeireira”, com as instituições do setor privado, da sociedade civil e do governo que realizam e/ou apoiam a produção madeireira empresarial. No decorrer do processo, a primeira passou a ser denominada “Agenda do Movimento Social” e a segunda “Agenda Multi-setorial da Produção Madeireira Empresarial” (referida como “Agenda

Multi-setorial” neste documento), pois conecta empresários, instituições de produção de conhecimento e/ou assessoria e setores governamentais em torno da produção madeireira. Através de uma série de reuniões e consultas se ajudou as partes interessadas a esclarecer suas necessidades e demandas de governança, a entender melhor as preocupações de outros grupos e, sobretudo, a gerar ideias inovadoras para introduzir reformas nas políticas públicas que levem a uma melhor governança florestal. Tais processos envolveram diversos atores, geraram resultados e propiciaram aprendizados, contribuindo para a melhor governança florestal no Acre. A sistematização buscou revelar esses aprendizados a partir das vozes de quem viveu a experiência, registrá-los e socializá-los nesta publicação.

<sup>3</sup> Neste documento, movimento social se refere às organizações que representam e/ou assessoram os povos da floresta, incluindo organizações comunitárias, entidades de classe, organizações não-governamentais e redes de articulação.

<sup>4</sup> A expressão “povos da floresta” designa as populações tradicionais que têm nos recursos florestais uma importante fonte de garantia de sua reprodução material e social.

## 2. Sistematizando os aprendizados

A sistematização da experiência de construção das agendas foi proposta e facilitada pela UICN, realizada de forma participativa como momento de reflexão sobre o processo. Para isso, os atores envolvidos na experiência foram convidados a revisita-la em duas

oficinas: uma para os principais atores envolvidos na construção da Agenda do Movimento Social e uma para aqueles da Agenda Multi-setorial. Com o objetivo de verificar os ganhos, os acertos e os erros, tentar entender a lógica do processo vivido e compreender as lições

da experiência, as oficinas abordaram os seguintes elementos:

- identificação das expectativas iniciais: que objetivos se queria alcançar a partir do processo de construção das agendas?;
- concepções de governança dos atores envolvidos;
- construção da Linha do Tempo de cada um dos dois processos, identificando (do ponto de vista dos seus atores) quais foram os momentos e as mudanças mais significativas vividas ao longo do período e as principais tensões ou dificuldades da experiência;
- aprendizados e recomendações (Por que isso aconteceu assim? O que isso significou para nós? O que faríamos diferente? O que faríamos da mesma forma?).

As informações foram complementadas por meio de entrevistas com atores-chave que haviam ou não participado do processo anterior. Uma nova oficina, durante a fase final da sistematização, desta vez reunindo os atores que têm relação com as duas agendas, contribuiu para que compartilhassem e refletissem sobre as lições aprendidas, apontando perspectivas de continuidade das ações em prol do fortalecimento da governança florestal.

Com base no conteúdo gerado nas oficinas e entrevistas, e também a partir da implementação do SVBC em seis países, a equipe da UICN refletiu e gerou indicativos sobre seu papel na assessoria e facilitação de processos de diálogo e fortalecimento da governança.

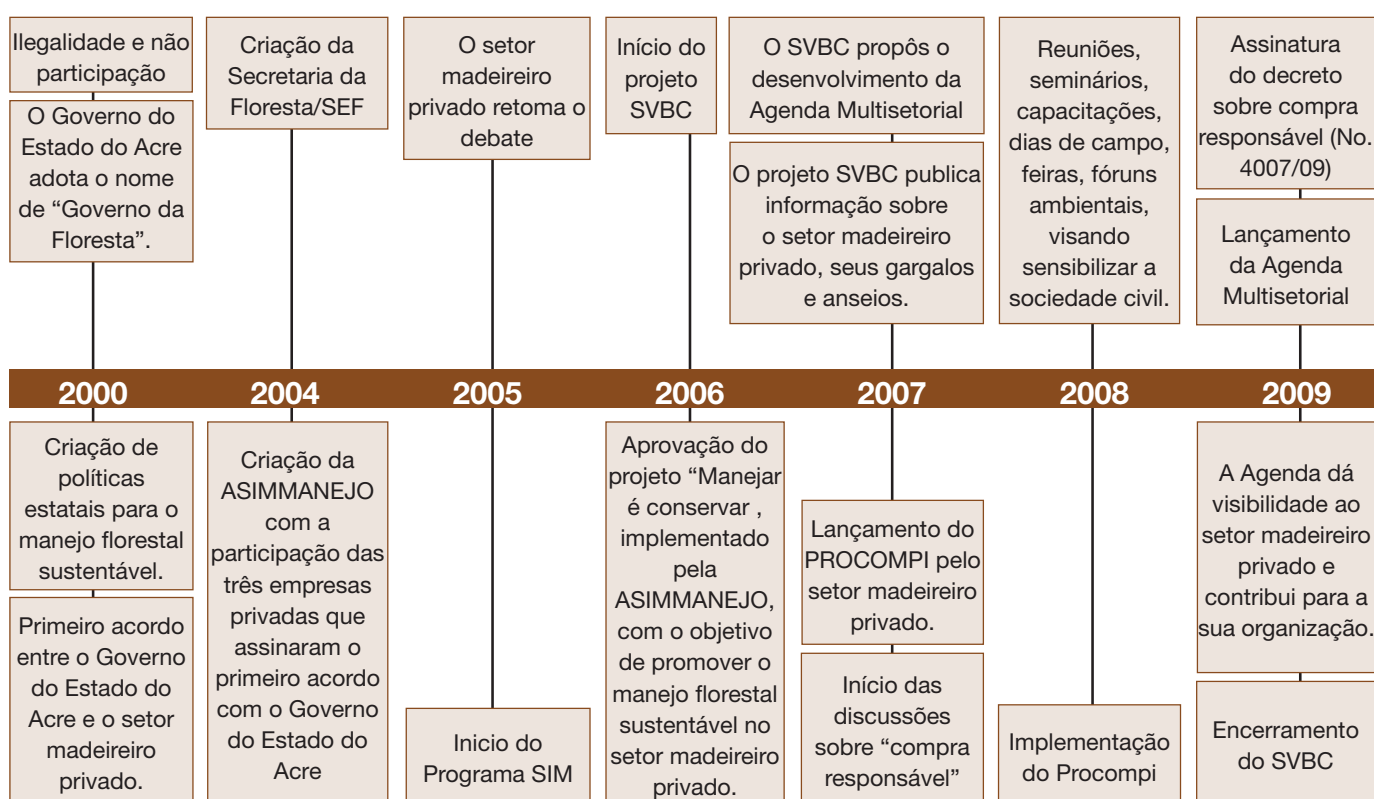


<sup>3</sup> Neste documento, movimento social se refere às organizações que representam e/ou assessoram os povos da floresta, incluindo organizações comunitárias, entidades de classe, organizações não-governamentais e redes de articulação.

<sup>4</sup> A expressão “povos da floresta” designa as populações tradicionais que têm nos recursos florestais uma importante fonte de garantia de sua reprodução material e social.

### 3. Caminhos, trajetórias: a história das agendas

#### De vilão a parceiro do desenvolvimento sustentável – a trajetória com o setor empresarial



Esta é uma história de mudança. Mudança que se tornou possível graças à atuação do Governo da Floresta<sup>5</sup>, por um lado, e à conscientização de empresários madeireiros, que assumem a liderança de uma nova forma de produzir, a partir do manejo sustentável. Por isso, a história do engajamento do setor empresarial madeireiro ao conceito de sustentabilidade se confunde com a história de um pequeno grupo de empresários que aderiu ao primeiro pacto com o Governo da Floresta, em

2000. Até então, o setor vivia às margens da legalidade, sendo visto como "vilão da história". Quando assumiu, o Governo da Floresta, iniciou diálogo com o setor sobre manejo florestal sustentável. O processo resultou em um primeiro pacto com 23 acordos. Mas só três empresas aderiram. A partir dessas três, nasceu a ASIMMANEJO, uma associação de indústrias manejadoras, de cujo estatuto constam exigências de responsabilidade social e de manejo sustentável.

Por sua vez, o governo estadual criou a Secretaria de Floresta e uma política para o setor industrial de base florestal, com ênfase na capacitação de mão-de-obra para o manejo florestal. Parcerias interessantes começam a se desenvolver entre ASIMMANEJO e ONGs do setor socioambiental, como o WWF Brasil e o Instituto Imazon. O início do Programa SIM em 2005, implementado pelo WWF Brasil com apoio do IUCN, marca um novo momento nessa história. O lançamento do PROCOMPI do setor

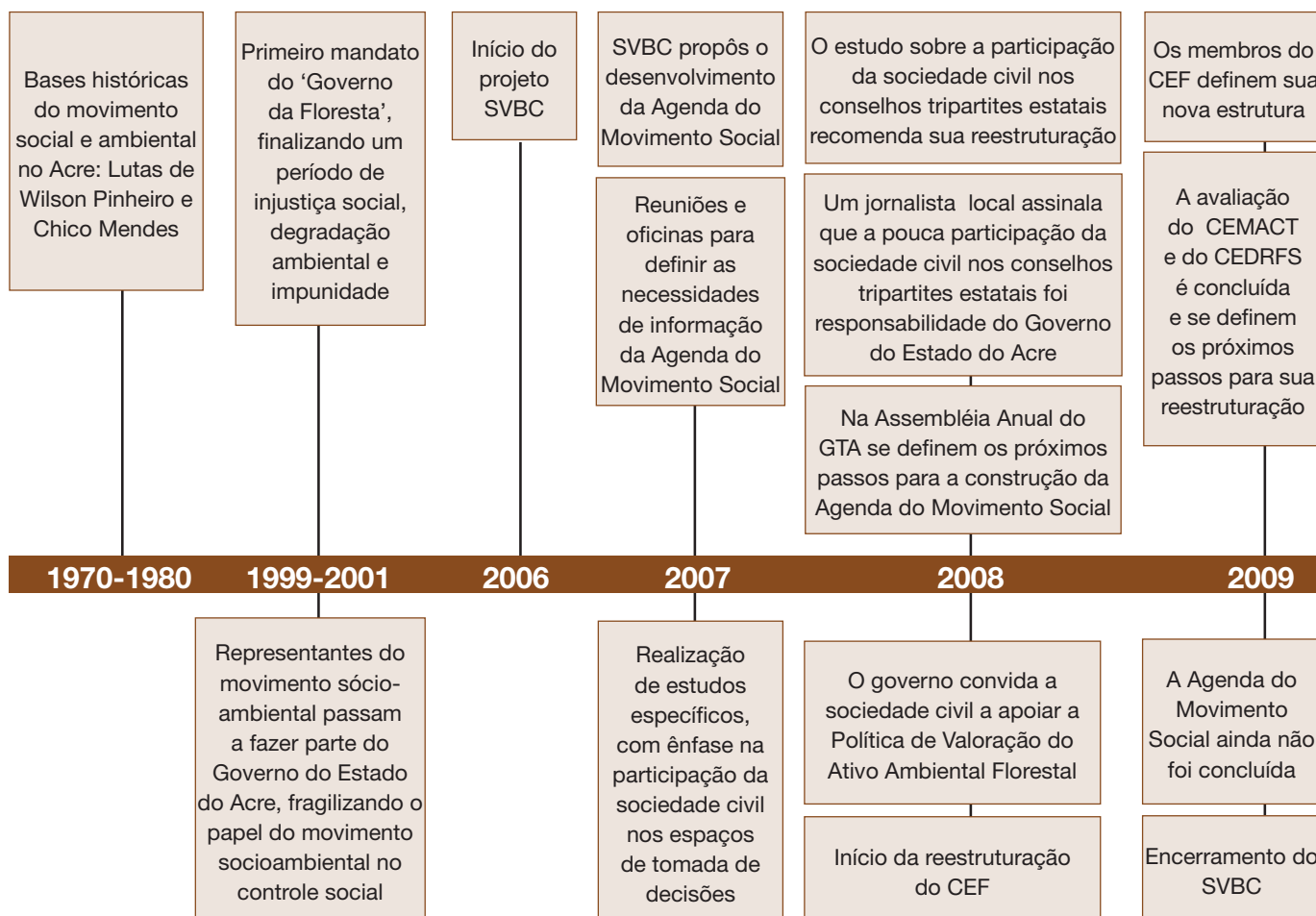
<sup>5</sup> Este é o nome utilizado pelo Governo do Estado de Acre desde 2000, devido ao seu trabalho em favor das florestas.

madeireiro, ainda em 2007, também fortaleceu as relações do setor com o governo. O ano de 2008 representou um tempo de reuniões, seminários, capacitações, dias de campo, feiras, fórum com instituições reguladoras e construção do acordo do PROCOMPI – um pacto de cooperação firmado entre ASIMMANEJO, FUNTAC, WWF Brasil, UICN, FIEAC, SEBRAE-AC, Banco da Amazônia e SEF para estruturar o arranjo produtivo local (APL) do setor madeireiro na região do Vale do Acre. Paralelamente à criação do PROCOMPI, a UICN propôs a construção da Agenda Multi-setorial. A UICN, com apoio técnico do Greenpeace, da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e outros parceiros, também realizou articulações junto ao setor empresarial e ao governo para desenvolver uma estratégia de “compras

públicas responsáveis”. Pretendia que o governo (o maior consumidor de madeira do estado) se comprometesse a comprar madeira de origem legal. Diversos fatores dificultaram o avanço dessa ação, como por exemplo, a inicialmente frágil articulação das instituições que estavam protagonizando a idéia com o setor madeireiro, bem como a dificuldade do governo em priorizar a elaboração e aprovação do decreto. O processo avançou gradativamente, fruto do amadurecimento da relação do setor madeireiro com o governo. Em março de 2009, a assinatura dos decretos para compras públicas responsáveis fortaleceu o trabalho da agenda e representou um passo importante na estratégia de responder a um anseio do setor – garantir mercado local para a madeira de origem legal. Em

abril foi realizada a oficina de consolidação da agenda com os atores, na qual os principais limitantes da produção empresarial de madeira e as propostas para superá-los foram discutidos, aprimorados e legitimados. Em maio de 2009, durante o I Seminário de Compras Responsáveis de Madeira no Acre, houve o lançamento da Agenda Multi-setorial. Esta é uma história de mudança que está em curso, de muitas conquistas, mas também de muitas demandas a serem trabalhadas. O diálogo e a cooperação entre os atores vem se mostrando como o principal caminho para se alcançar a mudança desejada. E a agenda – não só como resultado, mas principalmente como processo – cumpre um papel relevante na tentativa de aproximar os atores e de desvendar as tensões, buscando soluções dialogadas.

### Buscando caminhos de participação – a trajetória do debate com o movimento social



No campo socioambiental, a proposta nasceu de uma reflexão da UICN e do WWF Brasil sobre a necessidade de se reativar o papel do movimento social no Acre. Estas instituições procuraram o Grupo de Trabalho Amazônico – GTA, rede de organizações do movimento social da região, para propor a construção da agenda socioambiental do setor, esperando que este assumisse o papel de principal articulador da sociedade civil organizada.

Esta proposta foi vista pelo GTA como oportunidade para identificar os principais gargalos na articulação do movimento social e como forma de promover o seu fortalecimento. O desafio de qualificar a governança socioambiental – como atuar junto ao poder público e à iniciativa privada para a gestão dos recursos naturais e a inclusão social – passava, na visão do grupo que iniciou o processo, pela definição de espaços de participação estratégicos e pela reestruturação da forma de participação nesses espaços. Para isso, seria importante diagnosticar a situação das políticas socioambientais existentes e suas lacunas, e definir temas centrais para influenciar e intervir nestas. A partir dessa aliança, e já com o apoio de um consultor externo, começaram as reuniões e oficinas. A idéia era realizar uma série de estudos para balizar a construção da Agenda do Movimento Social. O foco e a metodologia dos estudos foram debatidos durante duas oficinas com atores-chave do movimento social, chegando-se à definição de quatro temas: participação da sociedade civil nos conselhos estaduais tripartites, instrumentos econômicos para a conservação, fomento à produção agroflorestal e políticas indígenas.

O estudo sobre a participação da sociedade civil se destacou por trazer grandes contribuições, gerar reflexão e movimentar as organizações. O consultor responsável por esse estudo assumiu a tarefa de consolidar os demais, cuja devolução ocorreu em um encontro público em abril de 2008. No mês seguinte, os resultados do estudo sobre participação da sociedade



civil foram apresentados na Assembléia do GTA. Esse momento representou uma grande oportunidade de debate sobre a importância da agenda para as instituições que compõem a rede GTA. Dessa assembleia saiu o encaminhamento de fazer encontros regionais para levantar pautas, o que não se efetivou na prática. O grupo coordenador tentou afunilar um pouco mais, propondo a realização de apenas dois encontros regionais (para o Alto e o Baixo Acre e para as regiões de Juruá, Tarauacá e Envira), mas isso também não funcionou. Havia a expectativa de que se definisse uma estratégia de ação articulada a partir de temas estratégicos, como, por exemplo, manejo florestal e agricultura sustentável. Estavam previstos os seguintes momentos, a serem realizados em oito dias para cada tema: definição dos grupos de interesse organizados por temas estratégicos, definição dos temas e propostas em cada grupo e construção da agenda. No entanto, esse processo não ocorreu, já que a definição de temas e pautas não avançou como esperado.

Na mesma época, o Governo do Estado do Acre iniciou uma rodada de apresentação da Política de Valorização do Ativo Ambiental Florestal às organizações do movimento social. A partir dessa oportunidade, CTA e Cooperfloresta abriram um espaço de discussão com o governo sobre as dificuldades relacionadas ao manejo florestal comunitário, e mobilizaram outras organizações do movimento social para fazer uma carta ao governo cobrando maior apoio à atividade. Uma parte do grupo de ONGs envolvidas no debate queria aproveitar a oportunidade para uma ação mais ampla e articulada, a fim de discutir com o governo a relação entre os dois setores. No entanto, o grupo se desmobilizou e não retomou o processo. A reportagem “Governo faz desmanche social”, publicada no blog do jornalista Altino Machado, representou um momento de tensão. O impacto inicial foi negativo devido à forma com que as informações foram usadas. WWF Brasil, UICN e GTA fizeram nota explicativa de que a matéria representava uma interpretação do repórter a um estudo

técnico e bem fundamentado, que tinha um propósito construtivo. O lado positivo foi que gerou no governo e na sociedade civil uma maior reflexão sobre a pertinência e a efetividade dos espaços de diálogo e participação. Duas iniciativas do governo foram influenciadas pelas ações do SVBC e são de suma importância para o alcance dos resultados previstos neste projeto:

- O lançamento em setembro de 2008 da Política de Valorização do Ativo Ambiental Florestal, formatada pelo Governo do Estado do Acre (gestão de 2007 a 2010) demandou uma ampliação da capacidade de assistência técnica aos povos da

floresta. O governador chamou as ONGs para que elas colaborassem na implementação dessa política como prestadoras de serviço, se articulando e constituindo uma Rede de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, o que poderia contribuir também com o fortalecimento dessas organizações.

- O estudo sobre a participação da sociedade civil nos conselhos estaduais tripartites recomendou sua reestruturação e apontou a possibilidade de junção dos três conselhos que têm relação direta com a governança florestal – CEF, CEMACT e CEDRFS. O consultor

que elaborou esse estudo foi contratado em junho de 2008 pelo Secretário Estadual de Florestas, então presidente do CEF, para assessorar o processo de reestruturação, iniciado em novembro de 2008 e ainda está em curso. Com base na experiência do CEF, UICN e WWF Brasil propuseram, em 2009, aos secretários da SEMA e da SEAPROF que também realizassem a reestruturação do CEMACT e CEDRFS, que foi iniciada no segundo semestre desse ano. A junção continua como uma possibilidade, porém a ser pensada somente após o fortalecimento de cada conselho.



## 4. Concebendo o conceito de governança florestal

No centro do projeto SVBC está o conceito de governança, que durante o processo de sistematização dos aprendizados foi explorado com mais consciência entre os atores diretamente envolvidos na construção das agendas. Na compreensão desses atores, o conceito de governança florestal não é algo dado de antemão, mas moldado e exercitado no decorrer do processo vivido. E o fortalecimento da governança depende de alguns aspectos fundamentais:

- **Sustentabilidade**

- Maior sustentabilidade (econômica, sociocultural, política, jurídica e ambiental) da produção madeireira e não-madeireira
- Marcos legais com acordos e responsabilidades claramente definidos

- **Articulação interinstitucional**

- Afirmação ou reafirmação de um pacto sociopolítico voltado à inclusão social e à conservação ambiental
- Ações articuladas

- **Participação e empoderamento**

- Fortalecimento e empoderamento dos atores
- Maior participação dos atores e controle social
- Espaços de decisão mais participativos e legítimos

- **Informação e conhecimento**

- Democratização da informação
- Produção de conhecimento de acordo com as necessidades dos atores e com respeito à identidade socioambiental local
- Visão de transformação social qualificada

Os aprendizados do processo ajudam a compreender de que forma, até que ponto e por que sim (ou por que não) a experiência de construção das agendas contribuiu para estes aspectos e para fortalecer a governança florestal.



## 5. Aprendizados

O aprendizado a partir da ação está ligado a mudanças de conceitos e de idéias que são pensadas inicialmente e vão sendo redesenhadas na evolução do processo, resultando em novos conceitos e práticas mais reais ao contexto. Aprender conjuntamente da ação é um elemento fundamental ao fortalecimento da governança, já que permite readequar as ações e papéis do grupo e de cada ator e coordenar esforços e recursos a bem da gestão e conservação das florestas.

### **É preciso respeitar e valorizar os processos históricos.**

Trabalhar sobre demandas preexistentes deu lastro para o processo iniciar bem. A proposta de construção de uma agenda para o setor, colocada ao movimento social, coincidiu com o interesse de qualificar sua intervenção nos espaços de discussão, construção e controle social de políticas e ações públicas, e também com o anseio de fortalecer institucionalmente suas organizações representativas. A mobilização do setor empresarial em torno da construção de sua agenda tornou-se possível, porque parte desse setor (também como resultado do Programa SIM) tinha se conscientizado sobre o benefício do ativo ambiental florestal para seu negócio e já trabalhava com manejo. Por outro lado, o interesse do Governo do Estado do Acre em superar a ilegalidade do setor madeireiro

criou um ambiente favorável para o debate e a apresentação de propostas.

### **A importância dos acordos e pactos desde a fase inicial.**

Para contribuir com a elaboração de agendas com envolvimento da sociedade civil, setor privado e governamental, é fundamental partir dos interesses dos atores. Esses interesses devem ser revelados pelo processo, pois quando não são explicitados ou não se tornam claros, pode-se cair em vazios. É importante que todos os envolvidos façam um pacto sobre o que querem com o trabalho com base em suas expectativas e seus receios. Nunca é demais investir tempo na fase inicial de construção de acordos e pactos que embasarão o trabalho. Definir o que se quer alcançar ajuda a estabelecer, monitorar e ajustar o caminho a seguir e as responsabilidades de cada parte. Também é importante compreender que existem dois níveis de definição de objetivos e acordos. Um se refere aos resultados a serem alcançados nos atores com o processo de construção da agenda (por exemplo, reativação do papel propositivo dos diferentes setores da sociedade e mobilização dos atores para uma ação coletiva). Outro diz respeito às mudanças que se quer gerar no contexto, cuja pactuação já faz parte do processo de construção da agenda em si, e deve ser feito com base na visão de futuro compartilhada.

Para se definir quem envolver em cada etapa do trabalho e como articular politicamente a ação, é preciso mapear as relações de poder nas e entre as instituições. Este mapeamento revela os possíveis aliados, as resistências e as necessidades de reestruturação dos espaços de articulação. Com isso, é possível garantir os marcos políticos formais no diálogo com os diferentes setores, a fim de evitar uma excessiva informalidade que pode prejudicar o cumprimento de acordos.

### **O grupo se aglutina em torno de um foco.**

A construção das agendas agrupou um ou mais setores para trabalhar um tema de interesse comum – o que podemos chamar de foco temático. A articulação dos atores interessados na construção da Agenda do Movimento Social foi dificultada por seu foco muito difuso, expresso nos vários temas que pretendia abordar. É difícil fazer um processo unificado para o “ente” movimento social, já que este é composto por organizações heterogêneas em termos de visão de desenvolvimento, interesses, foco de ação, capacidades e necessidades. Um possível caminho seria trabalhar temas específicos, com arranjos específicos de atores e/ou definições territoriais. Já na Agenda Multi-setorial, o trabalho com foco mais definido (tendo a cadeia produtiva da madeira empresarial

como tema específico) a partir de um setor mais homogêneo (empresarial madeireiro) contribuiu para o avanço do trabalho e gerou resultados mais significativos.

**Papeis de liderança são definidos e diferenciados de acordo com a situação.**

Ter agentes mobilizadores com credibilidade e condições de se dedicar é fundamental para que os processos de construção coletiva avancem. Estes podem cumprir papéis diferenciados de liderança – política, operacional, de processo, em determinado tema, etc. – a depender de suas capacidades e da demanda. O importante é criar espaço para que as pessoas possam exercer a liderança de forma harmônica. Na construção da Agenda Multi-setorial, essas diferentes formas de liderança foram assumidas por pessoas de algumas instituições que compõem o PROCOMPI. Embora os papéis não tenham sido definidos e acordados inicialmente, ao longo do processo passaram a ser assumidos naturalmente, facilitados também pela própria existência do PROCOMPI.

No caso da construção da Agenda do Movimento Social, a liderança ficou diluída entre a Secretaria Executiva do GTA no Acre, o WWF Brasil e a UICN, sem a clareza e os acordos demandados para a condução de um processo tão complexo, com temas tão difusos e com um público tão heterogêneo. O fato de o GTA ser uma rede não garantiu a capilaridade da articulação e da mobilização, nem a continuidade do processo. Isso porque a mesma crise financeira e de identidade que atinge as ONGs debilita também suas redes de articulação, dificultando até a definição de um tema mobilizador comum.

**Os processos devem ser pensados, implementados e ajustados conforme as necessidades e capacidades dos atores e do contexto.**

Avançar sem conhecer e/ou considerar os reais obstáculos e limites e sem otimizar as potencialidades pode resultar em planejamentos irrealistas e frustrações. Na Agenda Multi-setorial foi fundamental contar com um espaço de articulação (o PROCOMPI). Observou-se uma retroalimentação positiva, em que o PROCOMPI dinamizou e foi dinamizado

pelo processo de construção da agenda. Para isso, foi fundamental ter uma instituição gestora desse espaço, que junto à UICN atuou como guardião dos procedimentos e dos acordos multi-institucionais.

No caso do movimento social, a principal demanda das organizações – a luta por sua própria sobrevivência e a viabilização de recursos financeiros e humanos para dar continuidade às ações, num cenário de crise de financiamento – não foi equacionada pela estratégia de construção da agenda. Essa é uma das razões pelas quais o processo não avançou conforme esperado. Uma movimentação mais significativa só se deu quando novas oportunidades abriram espaço para o diálogo entre governo e movimento social a partir de uma demanda concreta de ambas as partes. Isso reforça outro aspecto importante – o caráter mutável do contexto e a capacidade de responder às necessidades que vão surgindo ao longo da caminhada. Tal aspecto demanda uma capacidade de análise constante do contexto e de decisões compartilhadas de forma consciente e responsável, baseadas no equilíbrio entre





as necessidades, as potencialidades e os riscos inerentes à situação onde o diálogo está sendo fomentado. Assim é no caso das propostas colocadas pela Agenda Multi-setorial, no sentido de se rever os marcos legais. A complexidade da legislação e as demandas que surgem a todo o momento trazem um risco de fragilização das propostas. Muitas iniciativas, sobretudo as de pequenos e micro empresários que lidam com comércio de madeira, ainda estão na ilegalidade; há um esforço, nas ações propostas pela agenda, de se buscar mecanismos para auxiliar na legalização dessas atividades sem ter que mudar ou ferir a legislação ambiental. A busca desse equilíbrio – soluções e alternativas para trazer para a legalidade tais atividades, sem, com isso, flexibilizar e descaracterizar a lei – representa um grande desafio.

**A essência é harmonizar os interesses e se fortalecer nas relações de parceria.**

O projeto foi desenvolvido num período em que o Governo do Estado do Acre empreendeu esforços para valorizar o ativo ambiental florestal por meio de um mosaico de estratégias e ações

direcionadas a extrativistas, indígenas, pequenos, médios e grandes produtores. Estas foram construídas com base em experiências já desenvolvidas e aprendizados acumulados pelo próprio governo e pela sociedade civil. Na construção da Agenda Multi-setorial foi essencial a capacidade de articular e integrar necessidades e capacidades do setor governamental com as do setor empresarial madeireiro na promoção do manejo florestal madeireiro e das compras responsáveis. No caso do movimento social, a heterogeneidade do grupo e a diversidade de interesses levaram a um foco mais amplo – capacidade de participação do movimento nos espaços tripartites, produção agroflorestal sustentável, políticas indígenas e mecanismos de pagamento por serviços ambientais – temas que têm relação direta com as estratégias do governo para valorização do ativo ambiental florestal. Apesar dessa amplitude do foco, alguns interesses mais específicos, inerentes ao contexto e que contribuíram para gerar resultados ao processo de construção da Agenda do Movimento Social, podem ser apontados:

- Por um lado, o governo necessitava de: i) capacitação dos conselheiros para a integração das agendas dos conselhos que têm relação com a valorização do ativo ambiental florestal; ii) prestação de serviços públicos por meio de convênios com o estado, para fins de implementação da política florestal.
- Por outro lado, as demandas do movimento social eram: i) capacitação para melhor ocupação/representação nos espaços de controle social de políticas públicas; ii) formação de novas lideranças que inovem suas práticas de intervenção e aproveitamento dos ativos florestais; iii) reforço de estratégias de articulação para o diálogo/embate com os outros setores da sociedade (setores privado e governamental).

No entanto, esses interesses não foram considerados como ponto de partida no diálogo e na construção da agenda, e acabaram articulando-se mais tarde por iniciativa do governo. A construção da Agenda do Movimento Social ficou muito fechada no objetivo de se ter um documento com as propostas do movimento social, sem contemplar uma

estratégia para favorecer a relação e o diálogo entre este e governo no decorrer do processo, de forma a articular as necessidades e capacidades dos dois setores e fortalecer o primeiro em relação ao segundo.

**Os diferentes interesses são expressos e integrados na visão de futuro compartilhada.**

A caracterização da realidade e a definição de uma visão de futuro compartilhada (que mudanças queremos gerar no contexto) são os passos iniciais para a construção de uma agenda e representam a base para o consenso. Outro aspecto fundamental a ser cuidado desde o início é a resolução de incômodos e conflitos que possam existir entre os atores e que tendem a interferir negativamente nas relações,

nas parcerias, na análise da realidade e na construção de consensos. A própria caracterização da realidade e construção coletiva de uma visão de futuro pode ajudar na resolução de conflitos. Para tal, é preciso ajudar o grupo a revelar as diferentes concepções e crenças sobre a realidade e a reformulá-las com base em fatos que façam um contraponto a posicionamentos tendenciosos. Estes fatos podem vir de dentro do próprio grupo (a partir da reflexão e discussão sobre a realidade) ou de fora (a partir de informações e estudos já existentes ou específicos para o grupo, referenciais de outras experiências, etc.). O importante é garantir que os atores se apropriem destes conteúdos de forma a reformular suas percepções. O ponto de partida para a elaboração da Agenda Multi-setorial foi a relação de

potencialidades, problemas e propostas de soluções, compilada com base em entrevistas com representantes do setor empresarial. A etapa de construção da visão de futuro não aconteceu na prática, apesar de ser um passo importante prévio à definição de propostas de mudança. Essa estratégia agilizou o processo, mas também trazia o risco de limitar a mobilização dos demais setores envolvidos na cadeia produtiva de madeira empresarial, a análise mais ampla da situação e a construção de propostas consensuadas adequadas às necessidades e capacidades reais de cada setor. Para minimizar esse risco, foi realizada uma ampla oficina com representantes do setor empresarial e de organizações governamentais e não-governamentais de assessoria e pesquisa, na qual apresentou-se a compilação realizada



pelo consultor externo responsável pelo levantamento. Essa oficina contribuiu para enriquecer o conteúdo e mobilizar os atores. Mas novas ações são necessárias para se definir os objetivos em relação à produção madeireira, priorizar questões-chave, lapidar as propostas de ação, definir responsáveis, construir acordos e definir mecanismos de monitoramento e aprendizagem. Um ator esteve ausente na construção da Agenda Multi-setorial – o movimento social, o qual teme que sua implementação inadequada possa aprofundar a desigualdade nas condições para o manejo comunitário e empresarial. A integração desse ator na agenda poderia trazer as visões e os interesses das comunidades que trabalham com manejo florestal comunitário madeireiro, assim como aproximá-las da indústria. Essa também tem interesse na madeira de origem comunitária e certificada, pois agrega valor ao seu produto final, sendo necessário criar acordos para que esse valor agregado retorne às comunidades. Além disso, inserir o comunitário na agenda pode contribuir com o fortalecimento dos dois setores e para reafirmá-la como um instrumento de promoção da produção madeireira sustentável e de afirmação de um pacto político voltado à inclusão social e à conservação ambiental. Os conselhos estaduais, especialmente o Conselho de Florestas, também são espaços em que esses interesses e agendas podem se encontrar e ser debatidos.

### **Participação é fundamental, mas tem que ser promovida e conquistada.**

Reativar o papel propositivo do setor privado e da sociedade civil era um dos objetivos iniciais do SVBC, que gerou resultados significativos para o primeiro, mas ainda incipientes para a segunda. A análise da atuação das organizações nos conselhos estaduais contribuiu para este objetivo, pois os revalorizou como espaços de interação e participação dos atores das duas agendas no debate, formulação e implementação de políticas



públicas. Isso estimulou o processo de reestruturação, protagonizado pelo governo, que visa, entre outros resultados, a participação mais qualificada dos atores. A experiência mostra que a reestruturação dos conselhos é um processo a ser desenhado com base nas expectativas e necessidades de seus membros, e que contempla uma diversidade de aspectos essenciais à sua efetividade – questões jurídicas, reformulação da estrutura, definição de agendas prioritárias, construção de acordos de funcionamento, capacitação dos conselheiros, entre outros. Se conduzida com envolvimento dos atores, a reestruturação em si torna-se um processo de formação dos membros do conselho e pode resultar em sua profissionalização e aumento da coresponsabilidade com o seu pleno funcionamento. Algumas sugestões para uma atuação mais qualificada do movimento social nos conselhos foram apontadas no processo de sistematização dos aprendizados: 1. o próprio conselho pode auxiliar nessa empreitada, trazendo especialistas para falar sobre os

temas em debate e criando comissões temporárias, com prazos, produtos e responsáveis definidos para que um tema seja debatido e esmiuçado pelos interessados; 2. criação de portal da participação da sociedade civil nos conselhos, que pode ser sediado pelo GTA; 3. articulação prévia às reuniões do conselho com base na pauta proposta, com divisão de papéis, para que o acompanhamento de cada tema fique a cargo da organização que tem mais acúmulo no assunto. Esta deve compartilhar com as demais organizações, a fim de gerar conhecimento coletivo (desde que haja uma agenda prévia e periodicidade das reuniões). Quanto à representatividade, é importante que os diferentes setores vejam em seus conselheiros os seus “deputados”, fortalecendo-os e exigindo resultados. O fluxo de informação entre conselheiro e representado constitui elemento fundamental, assim como a continuidade nessa representação (sem mudança a cada reunião). Uma estratégia complementar é incentivar os comunitários a participarem como ouvintes de algumas reuniões-chave,

de maneira a poderem levar o debate para suas comunidades. Por outro lado, a forma de funcionamento do conselho deve estimular os representantes comunitários a apresentarem suas pautas.

**É preciso equilibrar as condicionantes de prazos e tempos com as necessidades do contexto.**

Por um lado, ter um projeto com prazo é positivo, mas pode gerar o risco de criar processos irrealistas para o contexto. Por outro lado, processos muito longos tendem a se perder. De qualquer maneira, é preciso ter clareza dos marcos do processo e quem deve protagonizar e ser envolvido em cada etapa, a fim de garantir qualidade e legitimidade. Os seguintes marcos podem ser apontados a partir da experiência de construção das agendas:

- Identificar atores e oportunidades no contexto para o diálogo a ação compartilhada;
- Estabelecer os objetivos e acordos iniciais para o trabalho entre os atores envolvidos;
- Construir uma visão compartilhada da situação atual e desejada;
- Priorizar resultados a serem alcançados;
- Construir propostas para superar os gargalos, visando o alcance dos resultados.

Além disso, na finalização de processos de criação de consensos é fundamental dar tempo para que todos se apropriem dos resultados antes de sua divulgação, evitando criar incômodos e rupturas que comprometam a implementação das propostas.

Estas etapas contemplam somente a construção das propostas que devem compor a agenda. Sua implementação abre um novo ciclo que demanda um processo de planejamento, monitoramento, avaliação das ações e aprendizagem.

Para garantir a continuidade do processo mesmo após a conclusão do projeto, é preciso desenvolvê-lo de forma a gerar a motivação, a coresponsabilidade e a autonomia dos atores envolvidos.

**A agenda não pode ser um objetivo, mas um meio para se alcançar uma situação desejada, definida coletivamente.**

A construção e implementação das agendas para fortalecer a governança e a intervenção socioambiental parte do

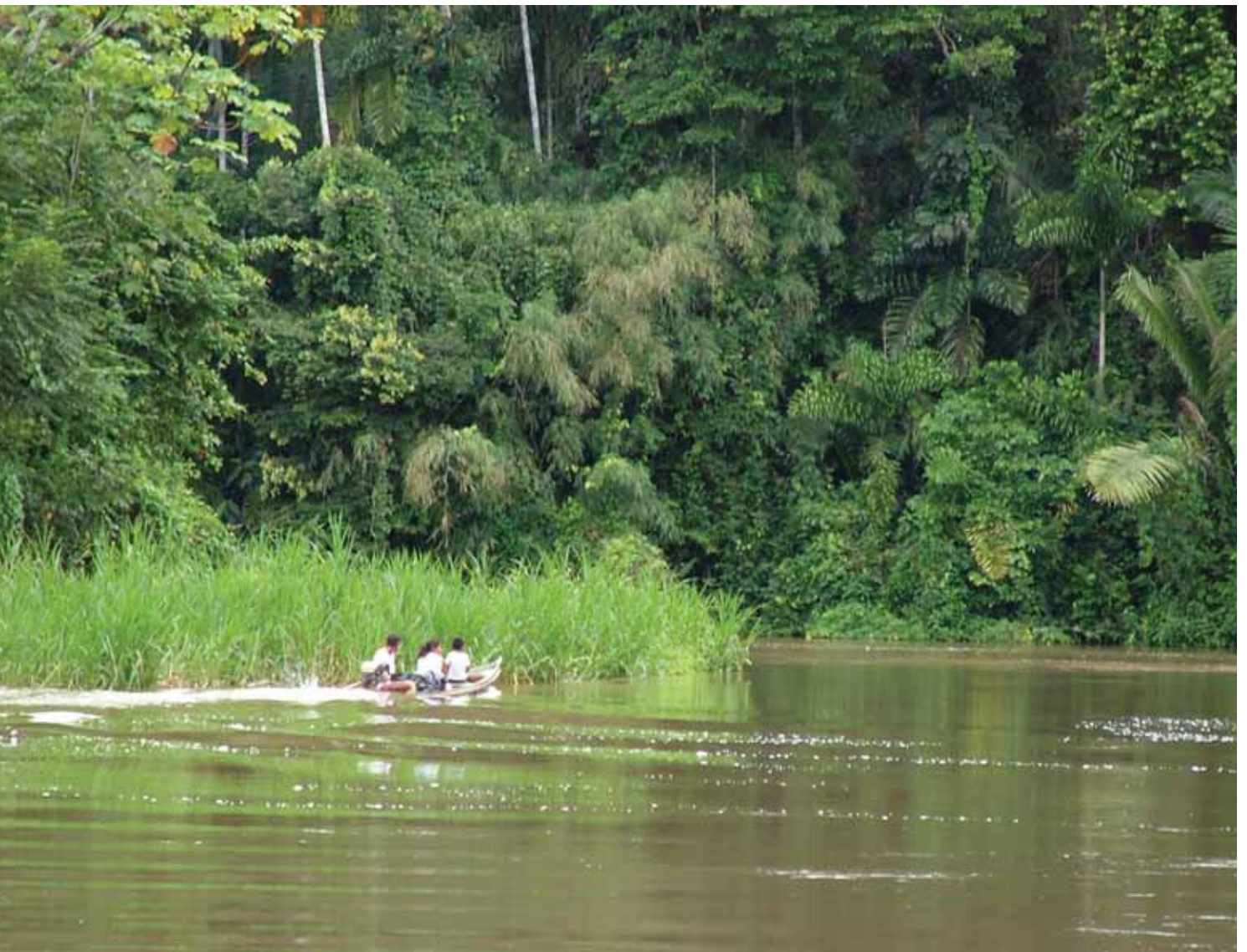
pressuposto de que a tensão entre o momento atual e aonde se quer chegar, as mudanças e os resultados que vão sendo gerados e os desafios e resistências que surgem no caminho são as forças propulsoras do processo de transformação e desenvolvimento da realidade (composta pelos atores e seu contexto).



É um processo de longo prazo, cujo resultado não é a agenda em si, mas os objetivos que se quer alcançar com sua construção e implementação. Estes objetivos são as balizas para o ajuste do caminho frente aos obstáculos e oportunidades colocados pelo contexto. No caso da Agenda Multi-setorial, se tinha muita preocupação em atingir a meta de construir a agenda, sem observar que investir mais esforços na definição da visão compartilhada de futuro poderia ter contribuído para a mobilização dos atores, para a análise de problemas e potencialidades e para a construção e priorização de propostas

de ação, visando solucioná-los. Na Agenda do Movimento Social, o processo foi sendo ajustado no caminho, e mesmo que a agenda não tenha sido concluída, contribuiu para trazer à tona as dificuldades que este vem enfrentando para influenciar nas políticas públicas. Não houve avanços no sentido de se estabelecer estratégias e desenvolver novas habilidades que qualifiquem a relação com o poder público. Uma reflexão decorrente é a de que o movimento sentia-se fortalecido enquanto se mantinha unido para fazer contraponto ao governo. Mas como fazer

militância num governo extremamente propositivo, em que parte das propostas do movimento social converteu-se em políticas públicas? Como as organizações se posicionam nesse novo cenário? Estas perguntas revelam a necessidade do movimento social redefinir sua própria identidade, e acabou dificultando a definição coletiva do horizonte a ser alcançado com a agenda. Este, somado a outros desafios, foi um forte limitante para que o movimento social abraçasse plenamente a proposta de construção da agenda trazida por atores externos.



## 6. Elementos-chave para reforçar a governança florestal

O fortalecimento da governança florestal como mecanismo de promoção do desenvolvimento com inclusão social e conservação ambiental exige proatividade e co-responsabilidade de todos os segmentos da sociedade – governo, movimento social e setor privado. Cada setor tem uma experiência acumulada e um papel-

chave, que deve ser valorizado com vistas ao aprimoramento dos espaços e processos de governança. Estes, por sua vez, devem favorecer a articulação interinstitucional, a geração de informação e de conhecimento, a participação e o empoderamento, bem como a sustentabilidade em suas diferentes dimensões.

Tais aspectos constituem a base do conceito de governança moldado pelos atores no decorrer do SVBC no Acre, no caminho da construção das agendas. Se articulados com os aprendizados gerados, permitem apontar elementos essenciais, que devem ser garantidos na governança florestal, conforme ilustrados na Figura 1.

**Figura 1 - ELEMENTOS-CHAVE PARA REFORÇAR A GOVERNANÇA FLORESTAL**





privados e da sociedade civil e dos parlamentares para construir, ajustar e implementação leis adequadas às necessidades do contexto.

A qualificação dos espaços de gestão destas leis, a exemplo dos conselhos estaduais e municipais, pode responder à demanda de definição de acordos e responsabilidades entre os atores para a implementação e monitoramento contínuo da legislação.

### **Ator empoderado inova em sua intervenção e se co-responsabiliza pelos resultados.**

Um espaço ou processo de governança é construído e alimentado pelos atores que dele fazem parte. Portanto, a qualidade de sua atuação determina a qualidade do espaço ou processo, e vice-versa. Para fortalecer a governança, é preciso intervir nos dois lados.

A qualificação dos espaços de participação e de controle social, quando integrada a políticas que garantem a equidade no acesso aos benefícios, cria oportunidades para que os atores dos diferentes setores sejam mais propositivos e inovem na forma de intervir na realidade a partir das diferentes dimensões de uma instituição ou um indivíduo: política, técnica, sociocultural, produtiva, consumidora, etc. Com isso, são favorecidos novos caminhos e novas relações que contribuem para superar os desafios do contexto.

O nível de participação a ser promovido nesses espaços depende das necessidades e molduras do contexto e das capacidades de seus membros. Por um lado deve-se trabalhar na sua organização (estrutura, composição, acordos, etc.) e funcionamento (rotinas, procedimentos de tomada de decisão, comunicação, planejamento, monitoramento e avaliação, etc.). Por outro lado é preciso criar oportunidades para que cada ator desenvolva habilidades no campo técnico e conceitual, aprimore a forma de se relacionar com as pessoas e reveja suas atitudes perante a responsabilidade e a tarefa assumida de representação política.

### **É preciso alimentar o ciclo regenerativo: articulação interinstitucional resulta em sustentabilidade e vice-versa.**

A ação articulada com base em um pacto sociopolítico, em uma visão compartilhada da realidade e do futuro desejado contribui para a sustentabilidade econômica, so-ciocultural, política, jurídica e ambiental. Isso porque gera compromisso mútuo, une os atores no enfrentamento dos desafios e cria espaço para a inovação a partir da valorização das capacidades e das necessidades de cada ator. E quanto mais resultados se alcança, mais motivação se tem para o trabalho em cooperação.

### **A articulação interinstitucional contribui para a produção de conhecimento e o empoderamento dos atores sociais.**

O processo de ampliar a visão da realidade, de sonhar a mudança desejada e de planejar e implementar ações compartilhadas, quando bem gerido, monitorado e avaliado, resulta na qualificação das ações, na aprendizagem coletiva, na produção de conhecimento e

no desenvolvimento de habilidades nos atores envolvidos.

Cada ator tem um papel diferente na geração de conhecimento, que deve ser considerado e estimulado a fim de se criar soluções inovadoras e bem embasadas.

Nos espaços de governança, o diálogo e a integração entre o conhecimento tradicional (ou empírico) e o científico devem ser promovidos, e oportunidades de experimentação para os diferentes grupos devem ser garantidas.

A informação e o conhecimento são fundamentais para se desenvolver estratégias de sustentabilidade nas suas diferentes dimensões. Estratégias e mecanismos de comunicação adequados a cada setor devem ser definidos e implementados pelos diferentes atores para favorecer a circulação e o acesso à informação.

### **Compartilhar responsabilidades na definição e implementação do marco legal**

A garantia de um marco legal que resulte na efetiva conservação dos recursos florestais depende da abertura, do comprometimento e da capacidade de articulação dos atores governamentais,

## 7. O papel da UICN no fortalecimento da governança florestal no Acre

Uma breve análise da atuação da UICN no SVBC com base nas funções que a instituição se propõe a exercer no apoio a processos de reforma e fortalecimento da governança florestal<sup>6</sup> permite apontar alguns aprendizados e indicativos para futuras ações.

### Fomentar diálogo e articulação

Na promoção do diálogo e da articulação, a UICN pode cumprir o papel de assessor (que contribui na definição da estratégia e acompanha o processo de articulação), de facilitador (que anima o diálogo, aglutina o grupo, facilita as tomadas de decisão, etc.) e/ou de financiador (que apoia o processo com recursos materiais). Como assessor e/ou facilitador, a UICN deve ter conhecimento das partes interessadas, de suas necessidades e capacidades e das relações de poder e os conflitos existentes e propor um caminho que seja adequado ao estágio de desenvolvimento de cada ator.

A depender do grau de articulação entre as instituições, é melhor começar com metas, ações e acordos de curto prazo, que podem ser reajustadas conforme as pessoas, instituições e grupos vão amadurecendo.

Neste caminho, a UICN deve promover a gradativa co-responsabilidade e apropriação do processo pelos atores envolvidos. Para tal, alguns aspectos devem ser observados na condução estratégica e metodológica:

- o processo deve responder às necessidades e anseios dos atores;
- é preciso ter um grupo núcleo com instituições representativas dos parceiros e beneficiários do processo de diálogo, que junto à UICN devem refletir sobre os avanços e limitantes no diálogo e articulação, tirar aprendizados e definir os ajustes no caminho;
- este grupo núcleo é ainda mais essencial quando a proposta de diálogo e articulação surge da

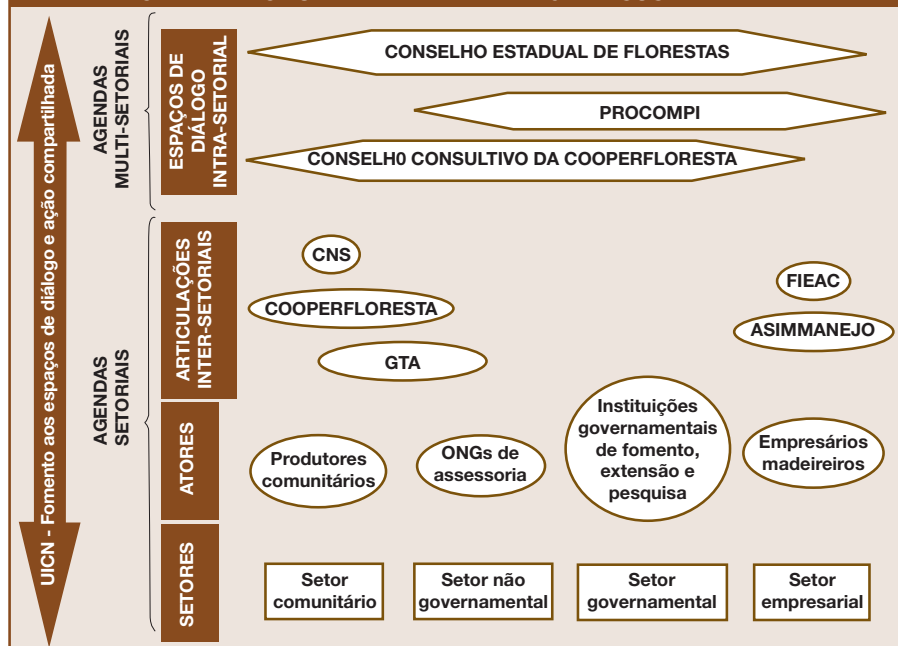
UICN e parceiros que não são representativos dos setores que agrupam os beneficiários diretos do trabalho;

- a equidade no acesso aos benefícios é um grande desafio, pois nem sempre as necessidades e interesses de um determinado setor são claras, acordadas e bem representadas por suas lideranças no decorrer do diálogo e construção de agendas comuns;
- portanto, é importante identificar o grau de articulação de cada setor, e se necessário garantir processos paralelos de diálogo e definição de agenda em diferentes âmbitos (nos setores, nas articulações inter-setoriais e nos espaços de diálogo intra-setoriais, conforme exemplificado na Figura 2);
- o fluxo de informações é essencial para garantir a transparência e a confiança entre as partes e manter a mobilização dos diferentes atores.



<sup>6</sup> UICN. *A capacity needs assessment process*. Regional Community Forestry Training Centre for Asia and the Pacific (RECOFTC). Triraganon, 2009.

**Figura 2 – NÍVEIS DE PROMOÇÃO DO DIÁLOGO E DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE AGENDAS VISANDO À PROMOÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA MADEIRA LEGAL E SUSTENTÁVEL**



contribuindo para a valorização do conhecimento dos diferentes atores. Os estudos específicos são em geral promovidos pela UICN e realizados por consultores externos, e a apropriação de seu conteúdo pelos atores é sempre um desafio. Para superá-lo, os seguintes passos devem ser garantidos pela UICN no desenvolvimento de estudos:

- acordar o processo de construção do estudo junto ao grupo responsável pela condução do diálogo e articulação, para em seguida identificar a pessoa responsável;
- definição do escopo dos estudos junto ao consultor e aos atores interessados, visando garantir que responda a suas necessidades;
- identificação e checagem pelo grupo núcleo dos atores relevantes a serem envolvidos no levantamento de dados secundários;
- realização de entrevistas semi-estruturadas cujas perguntas permitam que os atores entrevistados reflitam e gerem questionamentos sobre o contexto (o que é essencial para gerar motivação em relação aos resultados do estudo);
- sistematização das informações a partir de uma visão neutra, sendo focada em fatos sobre o contexto, e não em opiniões;
- a devolução e discussão das informações junto ao grupo núcleo para definir necessidades de ajuste das informações, que devem ser feitas pelo consultor;
- devolução das informações para os atores a fim de fomentar a análise e a tomada de decisão sobre o tema em questão.

É preciso diferenciar o papel do consultor no levantamento, sistematização e devolução de informações do papel do facilitador do processo de análise das informações e tomada de decisão. Ambos podem ser cumpridos por uma mesma pessoa ou não, a depender de suas habilidades. Quando o facilitador tem muito conhecimento sobre o tema foco do estudo, pode utilizá-lo de forma positiva para construir boas perguntas que não induzam o grupo, mas que ajudem a aprofundar a reflexão e a construção de uma visão sobre o contexto antes de tomar uma decisão.

### Contribuir à geração de conhecimento e habilidades como estratégia de empoderamento

No campo da geração de conhecimento e habilidades nas pessoas, grupos e instituições, a UICN pode combinar diferentes estratégias. No SVBC/Acre foram utilizados os seguintes caminhos:

- o processo de reflexão sobre o contexto e de construção de propostas de mudança, que contribuiu para desenvolver habilidades de analisar a realidade, dialogar e buscar o consenso, priorizar as demandas;
- condução de estudos específicos;
- implementação de ações-piloto para formação na ação;
- capacitações específicas.

No papel de assessor e facilitador, a UICN deve desenhar e conduzir um processo que considere os seguintes aspectos:

- o processo de construção das agendas devem contemplar as mudanças que se quer alcançar no contexto e as habilidades necessárias nas pessoas e grupos, a serem geradas no processo de diálogo e ação conjunta;

- é preciso garantir espaço e condições para que as pessoas e grupos que compõem os diferentes setores sejam protagonistas da definição das habilidades que necessitam para implementar a agenda;
- estas habilidades são identificadas no processo de contrapor a situação atual e a visão de futuro desejado, e de refletir sobre as capacidades demandadas para se implementar as ações em vistas da mudança no contexto;
- as habilidades devem incluir aquelas diretamente relacionadas às mudanças desejadas no contexto (como por exemplo, habilidades técnicas específicas para a produção sustentável de madeira e habilidades conceituais relacionadas ao marco legal) e aquelas relativas à gestão do diálogo e da ação compartilhada (como por exemplo, habilidades para a condução de processos inter e intra-setorial de tomada de decisão e de planejamento, monitoramento, avaliação e aprendizagem);
- a identificação e o intercâmbio de habilidades complementares nos grupos deve ser estimulada,

## 8. E a história continua...

O SVBC se inseriu e contribuiu para uma história que já vinha e continua sendo construída por muitas mãos, deixando alguns marcos e trazendo novos aprendizados que contribuem para os desafios continuamente enfrentados pelos atores em seu contexto.

A governança florestal é construída coletivamente ao longo da reflexão e da ação articulada dos atores que têm relação com a floresta, norteadas por um pacto sociopolítico. O processo das agendas e a própria sistematização dos aprendizados contribuiu para a apropriação do conceito. Mas o caminhar é constante.

Para o setor empresarial, a Agenda Multi-setorial configura-se como um instrumento ético, cuja construção, implementação e avaliação fortalece o setor empresarial na governança florestal e na intervenção socioambiental, dando também visibilidade à sua ação.

O movimento social vive o desafio constante de se renovar, reposicionar e qualificar para cumprir seu papel histórico na governança. No contexto atual, isso deve se dar não só a partir do próprio movimento, mas também das oportunidades que os setores governamental e empresarial apontam a partir da integração de interesses em torno de um pacto com vistas à sustentabilidade. É assim com a possibilidade de integração dos produtores florestais comunitários na Agenda Multi-setorial e com a experiência já iniciada de fortalecimento

dos conselhos estaduais como espaços privilegiados de participação e de controle social.

Tais oportunidades podem ser protagonizadas por um ator, mas seu sucesso depende da participação e da co-responsabilidade de todos os interessados. Se, por um lado, o governo pode divulgar mais as políticas públicas relativas ao manejo florestal, por outro lado o movimento social deve se articular mais para garantir o fluxo de informação. O debate sobre temas relevantes a um conjunto de atores, como por exemplo,

os resultados sociais e econômicos da cadeia produtiva de madeira e os mecanismos e acordos de acesso a mercados para produtores comunitários e empresariais, deve ser deflagrado e qualificado por todos com base em informações confiáveis.

O SVBC termina, porque projeto é assim: tem tempo certo de começar e de acabar. Mas a caminhada continua sempre, construindo novas relações que permitem maior controle social dos diferentes atores para fazer com que “a floresta seja de todas e de todos”.



## Referências

Cordero, Soares and Pires, 2009. Freeing Acre of Illegal Logging. In: Arborvitae Special, July 2009. Gland, Switzerland: IUCN.

IUCN, 2009. Multi-stakeholder dialogues: What role do they play in forest governance reform? Gland, Switzerland: IUCN.

Saunier and Meganck, 2007. Dictionary and introduction to global environmental governance. Earthscan, London, UK.

Stephen and Triraganon, 2009. Strengthening Voices for Better Choices: A capacity needs assessment process. Gland, Switzerland: IUCN.

St. Lauren, Maginnis, Broekhoven and Markopoulos, 2009. IUCN's role in forest governance reform processes. Gland, Switzerland: IUCN.



# Anexo

## Pessoas e instituições participantes das oficinas e das entrevistas:

### OFICINAS

<b>Nome</b>	<b>Instituição</b>
Adelaide Fátima	FIEAC / Assimanejo
Alberto Tavares	WWF Brasil
Amine de Santana	GTA / RAHM
Doris Cordero	UICN SUR
Eduardo Amaral Borges	PESACRE
Fernanda Basso Alves	UICN Acre
Frederico Machado	UICN Acre
Jairo Lima	CTA
Jean Paul Ledant	Consultor – Avaliador externo do Projeto SVBC
José Maria Barbosa	CNS
Lázara Marcelino	GTA / RAHM
Liliana Pires	UICN Acre
Luis Meneses	Consultor
Luis Scheffler	Consultor
Marcelo Piedrafita	CPI – AC
Maria Jocicleide Aguiar	Consultora
Roseneide Sena	FIEAC
Silvia Brilhante	SOS Amazônia
Tiago Juruá Ranzi	MPE
Weruska Bezerra	PROCOMPI

Nota: Alguns participaram das duas oficinas, alguns apenas da primeira, outros apenas da segunda.

### ENTREVISTAS

<b>Nome</b>	<b>Instituição</b>
Carlos Ovídio Duarte	SEF
Eduardo Amaral Borges	PESACRE
Eufran Amaral	SEMA
Fabricio Bianchini	CPI – AC
Marcelo Argüelles	SFB (ex-coordenador del proyecto SBVC)
Marcelo Piedrafita	CPI – AC
Maria Luiza Pinedo Ocho	CPI – AC
Meri Cristina Amaral Gonçalves	MPE
Regina Rodrigues de Aquino	CUT – AC



Informação do contato

Frederico Soares Machado  
frederico.soares@iucn.org  
Escritório de Projetos Amazônicos  
Centro Empresarial Rio Branco, Sala 507  
Av. Brasil, 303, Centro Rio Branco  
Acre - Brasil

Doris Cordero  
doris.cordero@iucn.org  
Oficina Regional para América del Sur  
Calle Quiteño Libre E15-12 y La Cumbre  
Quito - Ecuador

Doador



Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia (UE). O conteúdo desta publicação é de exclusiva responsabilidade dos autores e não pode de modo algum ser tomado como expressão das posições da UE.



Programa de Conservação de Florestas para América do Sul