

Anexo 5

Workshop sobre Governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro



RELATÓRIO:

Este workshop foi coordenado e desenvolvido pelo Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – Funbio, com o apoio da Fundação Vitória Amazônica e a participação do Conselho do Mosaico do Baixo Rio Negro.



1 SUMÁRIO

2	Apresentação	3
3	objetivos.....	5
4	Participantes	6
5	Apresentação conceitual.....	7
6	Dinâmica	21
6.1	Dinâmica 1	21
6.1.1	Grupo A: teve como missão defender por que devemos agregar o papel de executor de projetos 23	
6.1.2	Grupo B teve como missão defender por que o mosaico não deve ser executor, ou seja, seria exclusivamente articulador político, social e institucional	25
6.1.3	Debate do Grupo.....	27
6.1.4	Principais pontos das falas finais	30
6.1.5	Decisão sobre os encaminhamentos	32
6.2	Dinâmica 2	32
6.2.1	Grupo A	38
6.2.2	Grupo B	40
6.2.3	Resultado	42



2 APRESENTAÇÃO

O mosaico de unidades de conservação surge com a Lei nº 9.985/00, apesar de historicamente associados à ideia de corredores ecológicos. Ele deve ser reconhecido oficialmente pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), por meio de portaria, toda vez que for solicitado pelos órgãos gestores das unidades de conservação, bem como quando forem verificados os requisitos legais. Logo, sempre que existir um conjunto de unidades de conservação de categorias diferentes ou não, próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas públicas ou privadas, deve o MMA reconhecer o mosaico de unidades de conservação, conforme estabelecido em lei.

A criação desse conceito inaugurou um novo olhar sobre o território, no qual a gestão do conjunto deve ser feita de forma integrada e participativa, considerando-se os seus distintos objetivos de conservação. Essa inovação na forma de gestão tem como objetivo romper com o modelo tradicional, na busca da compatibilização da biodiversidade com a valorização da sociodiversidade e o desenvolvimento sustentável no contexto regional.

Como toda mudança de perspectiva, uma série de desafios para a implementação desses espaços começou a surgir, inclusive conceituais. Novos arranjos institucionais precisaram ser desenvolvidos, enfrentando, no entanto, dificuldades de legitimidade dos seus espaços de articulação social, haja vista o pouco apoio dos órgãos públicos, responsáveis pela agenda verde.

A Portaria do MMA nº 482, de 14/12/10, instituiu os procedimentos para reconhecimento de mosaicos no âmbito do Ministério do Meio Ambiente, conforme o art. 8º do Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002. Em linhas gerais, a competência do mosaico envolve elaborar o regimento interno; manifestar-se sobre proposta de solução para a sobreposição de unidades de conservação; e manifestar-se, quando provocado por órgão executor, por conselho de unidade de conservação ou por órgão do SISNAMA sobre assunto de interesse para a gestão do mosaico.

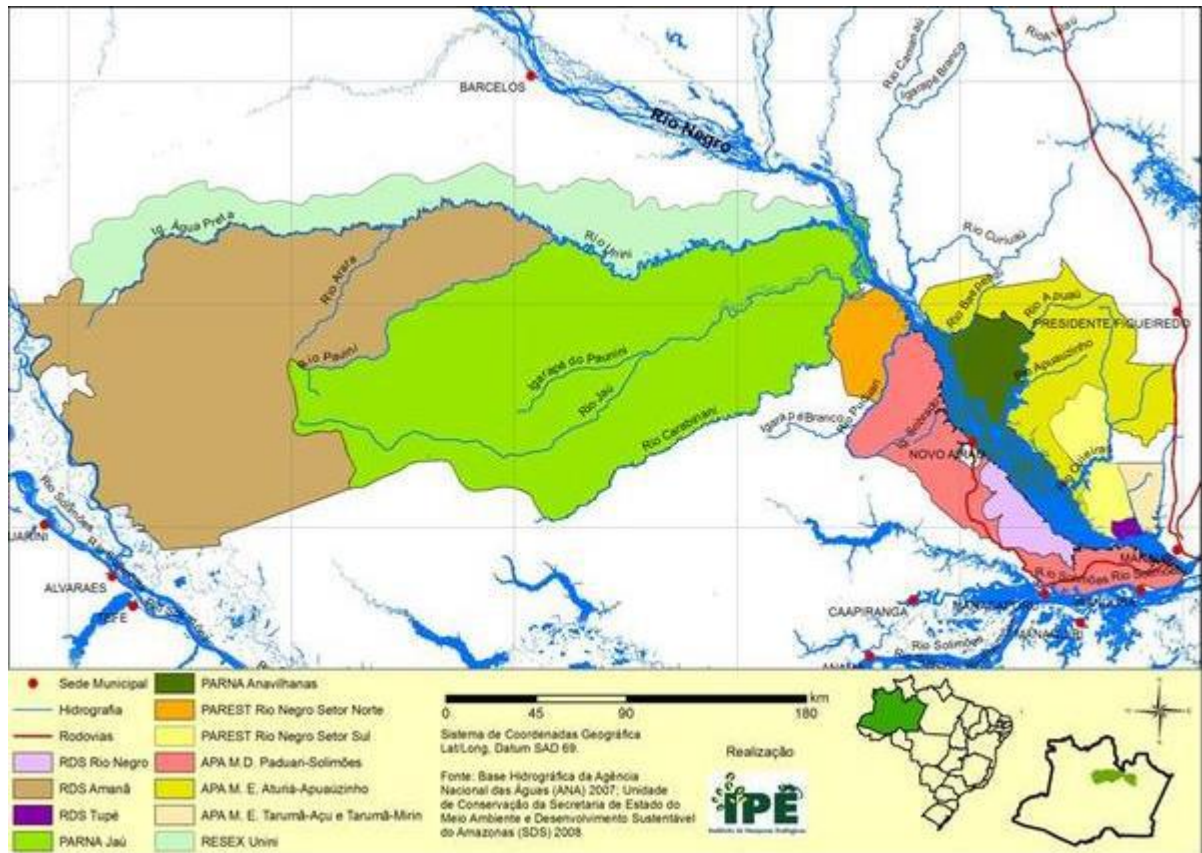
Em relação à competência específica, cabe ao mosaico propor diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar as atividades desenvolvidas em cada unidade de conservação, tendo em vista, especialmente: o uso na fronteira entre unidades de conservação; o acesso as unidades; a fiscalização; o monitoramento e a avaliação dos planos de manejo; a pesquisa científica; e a alocação de recursos advindos da compensação ambiental referente ao licenciamento ambiental de empreendimentos com significativo impacto ambiental. Além de estabelecer uma relação com a população residente na área do mosaico.

Em 2005, o FNMA abriu o Edital nº 01/05 para “Mosaicos de Áreas Protegidas e o Desenvolvimento Territorial com Bases Conservacionistas nos Biomas Brasileiros”, que fortaleceu a estruturação de diversos mosaicos no Brasil. Ao todo, treze mosaicos foram reconhecidos pelo Ministério do Meio Ambiente, dentre eles o Mosaico do Baixo Rio Negro (MBRN).

O MBRN foi reconhecido pelo MMA em dezembro de 2010 por meio da Portaria nº 483/2010) e abrange um território de mais de 8 milhões de hectares, dentro do estado do Amazonas, contemplando um conjunto de 11 unidades de conservação de proteção integral e uso sustentável das esferas municipal, estadual e federal. O território do MBRN abriga em seu interior a Reserva da Biosfera da Amazônia Central

e o Sítio Natural do Patrimônio da Humanidade, Complexo de Conservação da Amazônia Central, reconhecido pela UNESCO. A região do Baixo Rio Negro insere-se no Corredor Ecológico da Amazônia Central (CCA), que é a maior área de proteção ambiental contínua do mundo, com grande importância ecológica e social.

Figura 1: Mapa das Áreas Protegidas que compõem o Mosaico do Baixo Rio Negro



Em 2015, o Funbio foi contratado pela Fundação Vitória Amazônica (FVA) para realizar um estudo de governança e de sustentabilidade financeira do Mosaico de Áreas Protegidas do Baixo Rio Negro. O objetivo geral é dotar o MBRN de recursos estratégicos que lhe permitam enfrentar seus objetivos de gestão.

Para subsidiar os estudos foram realizadas pesquisas bibliográficas, entrevistas, coleta de dados primários e secundários, e sistematização de análises preliminares. Mesmo assim, foi percebida a necessidade de escutar e analisar as experiências de outros mosaicos, relatos de quem já trabalhou com o tema e de instituições relevantes, no intuito de traçar a melhor estratégia para o MBRN.

A partir de desafios e oportunidades previamente identificados, foram convidadas pessoas que trabalham com a temática para um encontro, a fim de refletirmos juntos sobre possíveis pontos a serem desenvolvidos para a estruturação dos mosaicos. O resultado desse encontro gerou o relatório “Workshop



Reflexões sobre Mosaicos”, elaborado em dezembro de 2015, que foi distribuído entre os participantes e os membros do conselho do MBRN.

Para dar continuidade aos resultados obtidos foi desenvolvido um workshop em Novo Airão, no dia 25 de fevereiro de 2016, sobre a governança do MBRN. O trabalho foi desenvolvido em três etapas, sendo a primeira uma apresentação das bases conceituais utilizadas para esse trabalho, bem como sobre os resultados alcançados até aquele momento, enquanto as duas outras etapas foram compostas por dinâmicas específicas sobre o papel do mosaico e as funções a ele associadas.

A primeira dinâmica teve um viés conceitual e procurou discutir e identificar o papel do mosaico, ou seja, se ele possui a função de articulador, executor de projetos ou ambos. A partir de uma demanda do próprio conselho foi induzida uma reflexão sobre as oportunidades e os desafios acerca dos possíveis modelos a serem adotados. O resultado indicou a necessidade de elaboração de um arranjo de governança alternativo, no qual o mosaico tivesse um caráter preponderante na determinação e monitoramento na execução de atividades.

A segunda dinâmica teve como objetivo refletir sobre as estruturas de governança existentes e responsabilidades vinculadas a cada instância associada tanto ao MBRN quanto relacionadas a outros mosaicos. A partir dessa dinâmica foi possível construir a proposta de um modelo de governança do MBRN, cujo resultado será apresentado nesta relatoria.

Os resultados desenvolvidos a partir desse workshop fazem parte do produto 1, denominado “Estudo consolidado apresentando opções de arranjos de governança, análises de viabilidade e recomendações para o MBRN”, no âmbito do contrato para “Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade financeira e de governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro”.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral do workshop foi realizar uma reflexão conjunta sobre governança no âmbito de mosaicos, delimitando o papel e as funções desejadas para o MBRN.

Os objetivos específicos foram:

- Apresentar resultados e análises prévias realizadas;
- Escutar, entender e dialogar sobre as expectativas dos membros do conselho;
- Obter subsídios para traçar propostas e estratégias para o MBRN.

4 PARTICIPANTES

Participaram do workshop os representantes das seguintes instituições:

Nome	Instituição	Contato
Tarcísio Magdalena	FVA	tarcisio@fva.org.br
Andréia Mello	FUNBIO	andrea.mello@funbio.org.br
Josangela da Silva Pessoa	ICMBIO/ Parna Jaú	(92)991297315
Dolvane Machado	ICMBIO/ Parna Anavilhanas	(92)33651345
Anna Gomes	Funbio	anna.gomes@funbio.org.br
Paula Soares Pinheiro	ICMBIO/ Parna Anavilhanas	(92)33651345
Fabio Osolins	ICMBIO/ Parna Jaú	(92)993774989
Washington Sousa da Silva	Jovens Protagonistas/ Unini	(92) 9938523773
Henrique Sousa da Silva	Jovens Protagonistas/ Unini	
Frank de Assis da Silva	Jovens Protagonistas/ Unini	
Rachel K. Acosta	ICMBIO/ Parna Jaú	rachel.acosta@icmbio.gov.br
Débora Menezes	FVA	(92)992576653
Leonardo Geluda	FUNBIO	leonardo.geluda@funbio.org.br
Ana Luiza C. B. Figueiredo	ICMBIO/ Resex Unini	(92)33651345
Guilherme Estupinã	WCS	gestupinan@wcs.org
Claus Pfeiffer	Anatur	991191564
Marina M. Leitão	ICMBIO/ Parna Jaú	993136049
Ana Flávia Ceregatti Zingra	ICMBIO	(92)33651345
Fabiano Silva	FVA	
Pablo Pacheco	Estado/ RDS Rio Negro e APA da Margem Direita do Rio Negro Setor Paduari/Solimões	pablopac@gmail.com
Francisco Carlos Borges da Silva (Seu Peba)	Comunidade Bela Vista/Jaraqui – PAREST RN Setor Sul e Fórum Permanente em Defesa das Comunidades Ribeirinhas do município de Manaus (FOPEC)	
Karl Didier	WCS	kdider@wcs.org

5 APRESENTAÇÃO CONCEITUAL

Antes de iniciar as dinâmicas foi realizada uma apresentação do trabalho desenvolvido até aquele momento, incluindo pesquisas, entrevistas e demais atividades correlatas à apresentação. As ideias desenvolvidas durante a apresentação seguem abaixo sintetizadas por meio dos slides projetados e discutidos com o grupo.

Apresentação

O primeiro grupo de slides apresentou um panorama do projeto e a expectativa para o dia. O slide 1 trouxe o objeto do projeto, descrito no contrato entre a Fundação Vitória Amazônica (FVA) e o Funbio. O slide 2 abordou mais detalhadamente os objetivos específicos do contrato.

Slide 1

Porque estamos aqui Objetivo do Projeto

Dotar o Mosaico do Baixo Rio Negro de recursos estratégicos que lhe permitam enfrentar seus objetivos de gestão



Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade financeira e de governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro

Slide 2

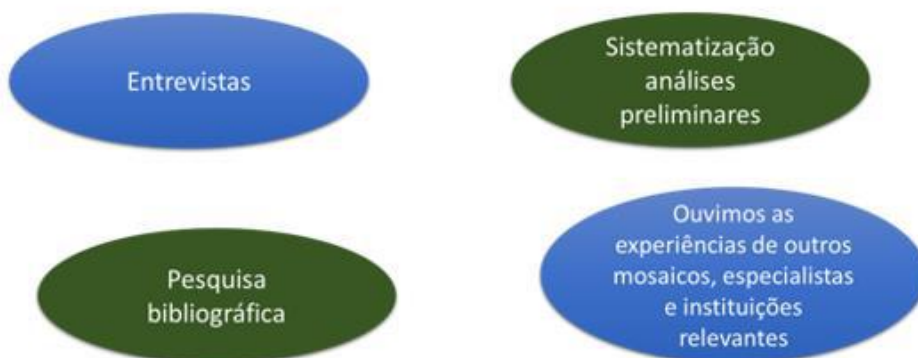
Objetivos específicos desse projeto

- Proposição de um modelo de governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro.
- Proposição de um mecanismo de sustentabilidade financeira para o Mosaico do Baixo Rio Negro.
- Mapeamento do ambiente financeiro do Mosaico do Baixo Rio Negro: seus custos, suas fontes atuais, a lacuna de financiamento, as fontes potenciais prioritárias e a estratégia financeira.
- Proposição de um plano de ação financeiro para o Mosaico do Baixo Rio Negro.

O slide 3 contém as atividades desenvolvidas pela equipe do Funbio até o momento da realização do workshop em Novo Airão. Durante a apresentação foram explicadas as iniciativas e estudos realizados, bem como o diálogo promovido com representantes de outros mosaicos, cujo relatório encontra-se detalhado no Anexo 3 do produto 1 relacionado ao contrato “Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade financeira e de governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro”.

Slide 3

Atividades desenvolvidas até o momento



O slide 4 apresentou a proposta para o desenvolvimento das atividades do dia, acordada com os participantes do workshop.

Slide 4

Objetivos do dia

Resultados que esperamos



Definir o papel do MBRN

Indicar o perfil da estrutura de governança do MBRN



Agenda do dia

- O que queremos ser? O que conseguimos fazer?
- Como queremos a nossa estrutura de governança?

MOSAICOS

O segundo grupo de slides procurou abordar uma visão geral sobre mosaicos. Os slides 5 e 6 trouxeram algumas opiniões sobre o tema, buscando com isso apresentar um panorama geral das opiniões existentes. Dentre as ideias está a identificação do mosaico como uma proposta de governança territorial, que vai além dos processos e da gestão integrada entre gestores. Por conseguinte, foram destacadas algumas palavras chave, que poderiam ser retiradas desses conceitos, como: a articulação; a pactuação de território; as trocas; dentre outras. Importante notar que existe a visão de que a efetividade dos mosaicos é minimizada pela falta de insumos (humanos, gerenciais e financeiros) que permitam que os seus membros possuam um ambiente propício à gestão de qualidade.

Além disso, foi frisado que o mosaico está previsto no SNUC, mas não há um modelo único definido pela legislação, razão pela qual cada Mosaico pode se adequar a um modelo ideal para as suas características locais.

Slide 5

Opiniões sobre o mosaicos

- A noção de mosaicos tem como diretriz central a perspectiva da gestão das áreas protegidas e o planejamento territorial integrado e participativo para a conservação da natureza em uma escala regional. Por serem recentes em políticas públicas, e estarem associados a objetivos complexos, a sua implementação representa ainda um desafio nas políticas de conservação da natureza (Melo & Irving, 2014)
- Uma proposta de governança territorial envolve processos mais amplos do que a simples gestão integrada entre gestores, voltada, geralmente, para minimizar ativos administrativos na gestão das UCs. Ela envolve a criação de espaços-fóruns representativos, que possibilitem o pleno debate, a tomada de decisões e pactuações entre os atores de um determinado território (Delelis et al., 2010)

Opiniões sobre o mosaicos

- Diversos gestores tendem a interpretar este engajamento como uma atribuição suplementar ao seu trabalho cotidiano, que exige novas responsabilidades e atribuições diante de condições já limitadas que enfrentam em relação aos recursos humanos e financeiros para a consolidação das unidades de conservação (Melo & Irving, 2014)
- A despeito do seu potencial, os mosaicos enfrentam uma série de desafios: sobrecarga de ações, escassos recursos financeiros, baixo reconhecimento e internalização de sua importância pelos órgãos gestores (Pinheiro, 2010)

O slide 7 trouxe os principais pontos da legislação, no qual foram destacados aspectos relevantes para reflexão sobre o papel do mosaico, tais como: o comando legal para a ação integrada e participativa; os objetivos de conservação; e as forma propositiva para as ações do mosaico, constantes no decreto.

O mosaico e seu conselho

Mosaico (Art. 26. da Lei do SNUC)

- Quando existir um conjunto de UC (...) próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas (...), constituindo um mosaico, a **gestão do conjunto deverá ser feita de forma integrada e participativa**, considerando-se os seus distintos objetivos de conservação, **de forma a compatibilizar a presença da biodiversidade, a valorização da sociodiversidade e o desenvolvimento sustentável no contexto regional**

Conselho (Art. 9 do Decreto 4340/2002)

- O mosaico deverá dispor de um conselho de mosaico, com caráter consultivo e a função de atuar como instância de gestão integrada das unidades de conservação que o compõem

Compete ao conselho do mosaico (Art. 10 do Decreto 4340/2002)

- **propor** diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar;
- **manifestar-se** sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades; e
- **manifestar-se**, quando provocado por órgão executor, por conselho de UC ou por outro órgão do SISNAMA, sobre assunto de interesse para a gestão do mosaico.

Conselho

O terceiro grupo de slides buscou avançar nas características do conselho. Para tanto o slide 8 buscou consolidar as principais ações do mosaico, com destaque aos verbos utilizados na redação do texto legal.

Slide 8

Conselho: atribuições definidas na legislação

Decreto 4.340/2002
Portaria 483/2010

Compete ao conselho do mosaico:

I - elaborar seu regimento interno, no prazo de noventa dias, contados da sua instituição;

II - **propor** diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar:

a) as atividades desenvolvidas em cada unidade de conservação, tendo em vista, especialmente:

1. os usos na fronteira entre unidades;
2. o acesso às unidades;
3. a fiscalização;
4. o monitoramento e avaliação dos Planos de Manejo;
5. a pesquisa científica; e
6. a alocação de recursos advindos da compensação (...);

b) a relação com a população residente na área do mosaico;

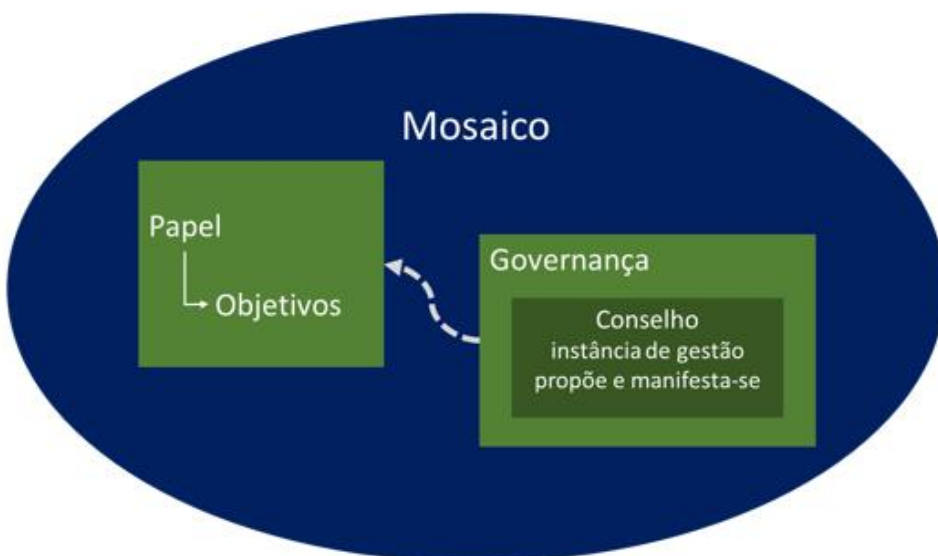
III - **manifestar-se** sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades; e

IV - **manifestar-se**, quando provocado por órgão executor, por conselho de unidade de conservação ou por outro órgão do SISNAMA, sobre assunto de interesse para a gestão do mosaico.

O slide 9 buscou apresentar a necessária ligação do conselho, e de sua estrutura de governança, com o papel e os objetivos do mosaico, uma vez que não há como montar um modelo sem que essas questões estejam interligadas. A governança do mosaico precisa atender ao papel e aos objetivos definidos.

Slide 9

O mosaico e seu conselho

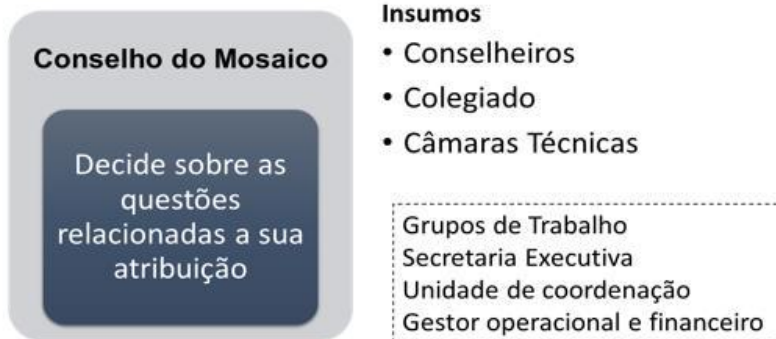


O slide 10 demonstrou as instâncias necessárias e opcionais para o desenho de uma estrutura de governança de mosaico, assim como explorou as competências do conselho, ao passo que o slide 11 buscou

novamente trabalhar com conceitos e opiniões relativas aos objetivos do mosaico, que pôde ser refletido em conjunto com os participantes.

Slide 10

O que faz o conselho do mosaico?



Slide 11

O que pensam sobre os objetivos do mosaico?

O conselho deve representar uma instância estratégica de debate e reflexão sobre as políticas públicas incidentes na região. O conselho do mosaico se constitui, potencialmente, como um canal para a participação social qualificada e articulação entre as representações da sociedade, e também entre as diferentes esferas governamentais, representando, assim, uma complexa arena política de discussão e negociação dos conflitos (Melo & Irving, 2014)

O objetivo maior do conselho do mosaico seria o de construir um "novo" conhecimento, que poderá se tornar um paradigma básico para a realização de ações de intervenção territorial inteligente (Delelis et al., 2010)

O conselhos dos mosaicos são instâncias de articulação regional, ou seja, de mobilização de redes sociais no território (governo, associações, ONGs, empresas, fóruns, conselhos), tendo em vista a necessidade de se planejar ações em uma escala ampliada (Delelis et al., 2010)

Refletindo sobre o papel do mosaico

O quarto grupo de slides trouxe uma reflexão sobre os papéis de articulação e execução, primeiro de forma genérica e depois inserindo o tema no contexto dos mosaicos. O objetivo dessa parte da apresentação foi esclarecer o conceito e as funções decorrentes de cada papel, observando que para cada escolha existe uma série de processos a serem pensados. O slide 12 inicia a demonstração de que para cada papel que se pretende assumir há um conceito e funções inerentes.

Slide 12

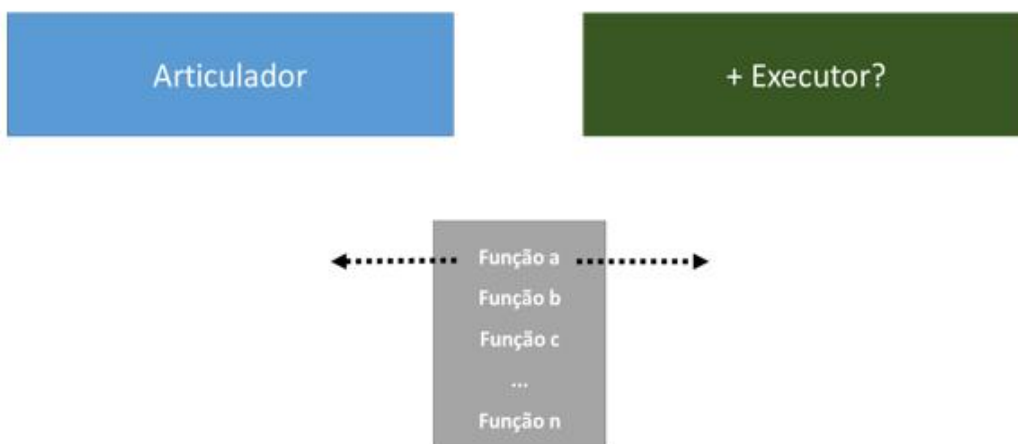
Papel do mosaico



O slide 13 ilustra as diversas possibilidades de papéis. Por meio da animação das setas buscou-se demonstrar que o mosaico pode ter um papel eminentemente articulador e/ou pode agregar a este o papel de executor. Além disso, ponderou-se que algumas funções serão inerentes aos dois papéis, enquanto outras serão exclusivas de um ou de outro papel a ser desempenhado.

Slide 13

Papel do mosaico

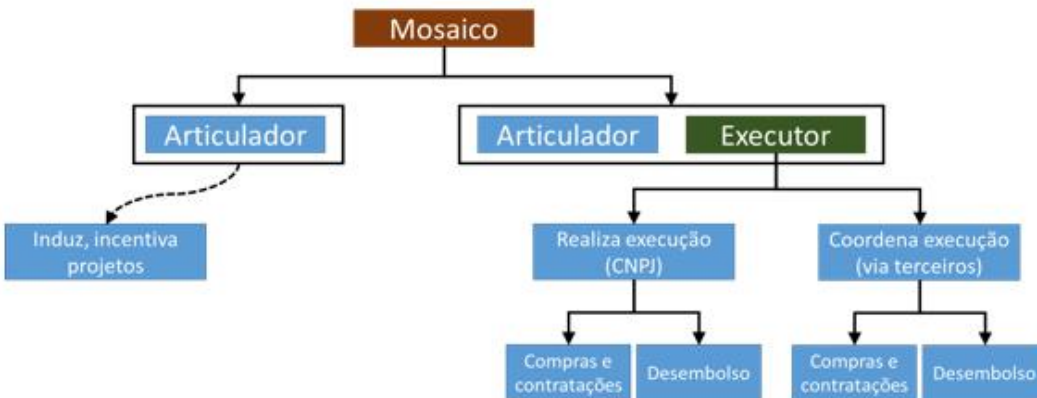


O slide 14 detalha tanto os cenários possíveis para um mosaico ser apenas articulador, como para os casos de a execução ser agregada às suas atividades. A proposta foi analisar as implicações associadas à adoção de um CNPJ e a viabilidade de um arranjo institucional envolvendo a execução via terceiros. Vale

destacar que o papel como articulador foi considerado como essencial (fundamental), e por isso a função de executor seria complementar (a articulação sempre será elemento chave da existência de um mosaico).

Slide 14

Papel do mosaico



Mosaico como articulador

O quinto grupo de slides teve o intuito de aprofundar as atividades inerentes ao papel articulador de um mosaico. O slide 15, em especial, teve como proposta demonstrar que a articulação não é algo simples e que envolve a definição de uma estratégia, a própria articulação entre os atores internos e externos, e a administração das atividades.

Slide 15

Mosaico como articulador



"superar a dependente condição de *território-palco*, para a de *território-ator*"

(Dallabrida & Becker, 2003)

O slide 16 aprofunda o slide anterior, elencando algumas das atribuições para cada uma das linhas de atuação que envolve a articulação, detalhando as funções associadas a elas.

Slide 16

Mosaico como articulador

ESTRATÉGIA	ARTICULAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">• Fixar diretrizes e prioridades para a atuação no curto, médio e longo prazo (plano de ação) nos eixos social, econômico e ambiental• Elaborar estratégias e planejamento.• Elaborar e aprovar regimento interno, regulamentos e protocolos internos mínimos.• Captar novos recursos e autorizar e buscar a construção de novas parcerias e o eventual ingresso de novos recursos• Decidir sobre todas as questões relevantes de interesse do Mosaico.	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar e articular, junto a parceiros, a proposição de linhas temáticas de apoio e os programas a serem desenvolvidos.• Promover parcerias• Promover o diálogo para corrigir distorções, alinhar compreensões e reformular pactos.• Representar o território nos debates e na política local• Fazer circular a informação• Garantir a participação da representatividade dos atores do território• Mediar conflitos• Indutor de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Organização de reuniões, eventos, preparação de logística e material.• Registro das atas de reuniões, de eventos e participações.• Executa as rotinas administrativa.• Guarda e manutenção de documentos.• Acompanhar o fiel cumprimento das atividades propostas.• Desenvolve e aprova ferramentas operacionais.

Mosaico como executor (+ articulador)

O sexto grupo de slides concentrou informações sobre a execução de projetos e as atribuições diretamente relacionadas a esse papel. Para tanto foram apresentados os cenários possíveis para a consolidação de um CNPJ próprio e a execução via terceiros, bem como os processos envolvidos. Na execução com CNPJ seria a própria estrutura do mosaico que teria a função direta da execução, assumindo a responsabilidade e operação das atividades de execução. Por outro lado, na execução via terceiros, o mosaico teria um papel “coordenador e supervisor” (técnica e gerencial), deixando a parte operacional para um parceiro (que pode estar fora da estrutura de governança do mosaico). É importante salientar que agregar a execução gera uma série de novas responsabilidades e atividades que, por conseguinte, geram uma demanda por recursos humanos (qualificados) e financeiros. Notadamente a opção por CNPJ próprio gera uma gama maior de atividades e custos, num cenário onde tanto a mão de obra quanto o financiamento são escassos.

O slide 17 e 18 apresentam os processos que precisam ser incorporados ao mosaico caso a opção seja ter um CNPJ próprio e aqueles caso a opção seja a execução via terceiros, respectivamente.

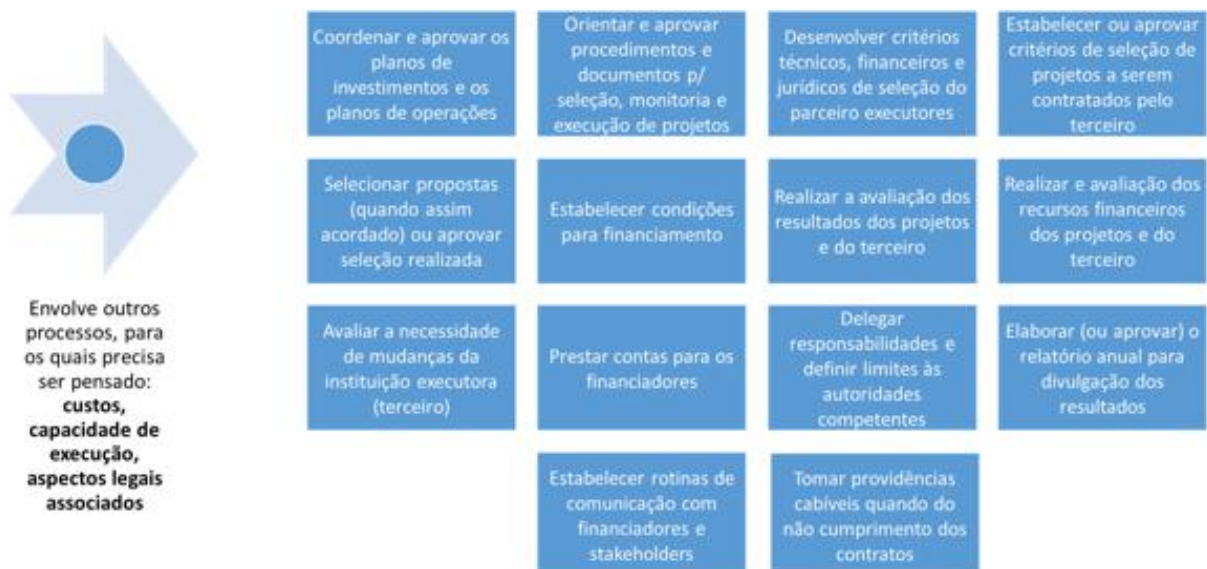
Slide 17

Mosaico como executor (com CNJP)



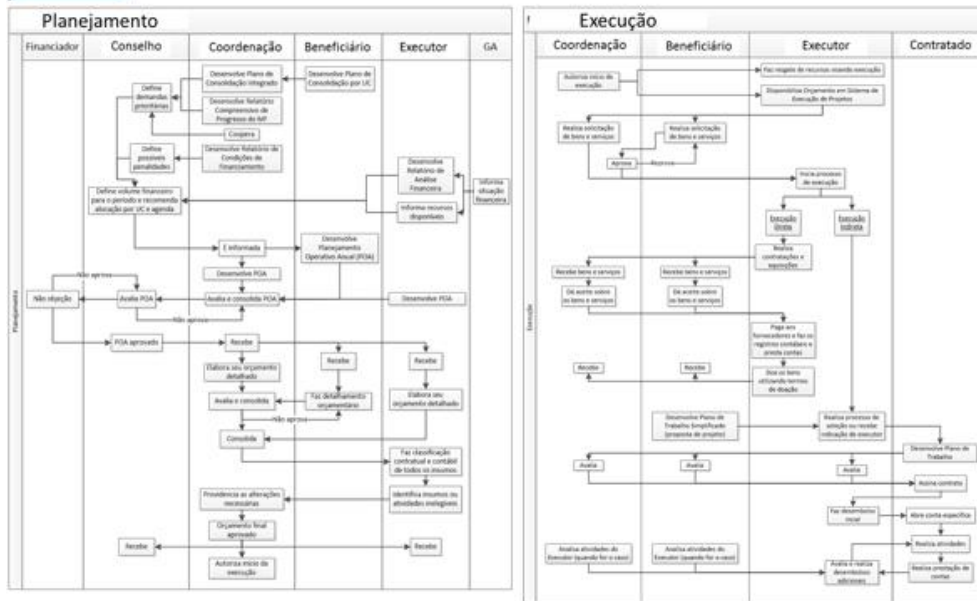
Slide 18

Mosaico como executor (via terceiros)



O slide 19 apresenta exemplos de fluxos que precisam ser estruturados no caso de execução, permitindo assim um melhor planejamento das atividades, a identificação das demandas e uma correta acomodação dos processos de trabalho, que espelharão a governança do mosaico.

Slide 19

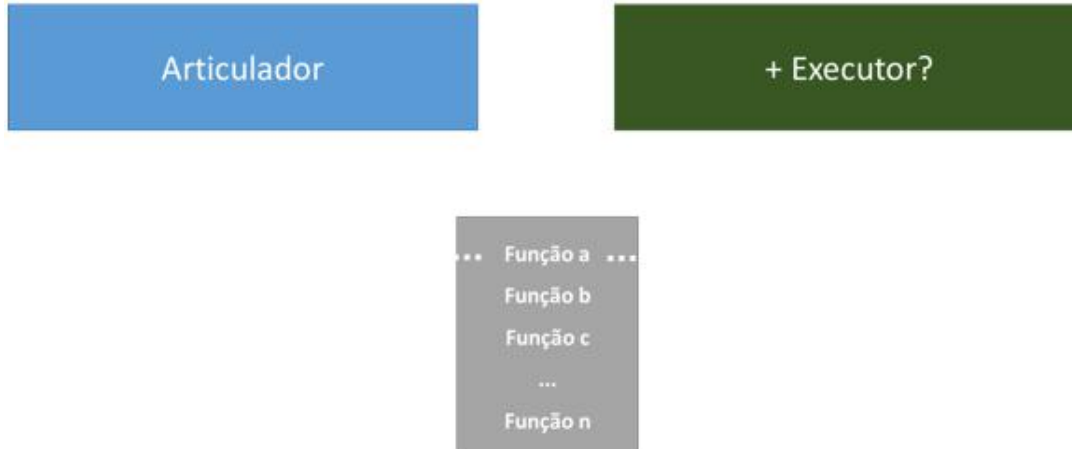


Funções

O sétimo grupo de slides foi dedicado a uma reflexão sobre as funções do mosaico. Para tanto foram apresentadas as informações coletadas em entrevista com os próprios membros do mosaico, constante no anexo 1 do produto 1 relacionado ao contrato “Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade financeira e de governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro”. Também foram apresentados os resultados do workshop realizado no Rio de Janeiro, com representantes de outros mosaicos, cujos detalhes encontra-se no anexo 3.

O slide 20 retorna com a discussão sobre as possibilidades de escolha dos papéis, lembrando a importância de alinhar as funções a eles associados.

Papel do mosaico



O slide 21 é composto por uma chuva de ideias que surgiram a partir dos questionários aplicados a parte dos membros do conselho, atores locais e representantes de órgãos públicos que se relacionam indiretamente com o tema. O resultado das respostas indicou a percepção de diversas funções para o mosaico, sem necessariamente ter um alinhamento. Os temas aparecem soltos durante as entrevistas, indicando expectativas pessoais sobre o processo. Esse ponto já foi diagnosticado pelo grupo e vem sendo trabalhado durante a revisão do plano de ação.

Quais são as funções do MBRN? Resultados Questionários

Influenciar processos socioeconômicos em grandes territórios Estratégias prioritárias de atuação
 Promover o empoderamento de uma classe social, mobilizada e consciente
 Combate à incêndios Uso Público Sensibilização Comunitária Geração de Renda e Emprego
 Bioindicadores Turismo Plano de Manejo Integrado Questões urbanas Turismo de Base Comunitária
 Estratégias de atuação integradas Parcerias e contatos para as comunidades
 Influenciar políticas de estado de uso e ocupação do solo Monitoramento da biodiversidade Executor de projetos
 Troca de experiências Oportunidade de aprender e inovar Voluntariado
 Levar demandas integradas do conjunto das Ucs às demais instâncias Proteção Busca de recursos Organização em rede
 Espaço para movimento político ANTICIPAR TENDÊNCIAS, PROBLEMAS E IMPACTOS
 Fórum de Debate Estratégias de macro atuação Capacitações integradas Custeio de reunião (rateio)
 Valorização da sociobiodiversidade Resolução de problemas comuns Mediação de conflitos
 Indicadores Sociais (pscs) / (ordenamen): Influenciar políticas de Estado de uso e ocupação do solo
 das UCs às demais instâncias Educação Antecipar tendências, problemas e impactos Identificação e priorização de áreas frágeis
 Ambiental Influenciar processos socioeconômicos em grandes territórios

O slide 22 introduz os resultados obtidos no workshop “reflexões sobre mosaicos” que ocorreu no dia 10 de dezembro de 2015, na sede do Funbio no Rio de Janeiro. O encontro apresentou resultados sobre o papel do mosaico e suas funções, que foram compartilhadas com os membros do conselho.

Slide 22

Quais são as funções de um Mosaico? Resultados Workshop

Articulador	Executor	Articulador	Articulador	Executor
Articulador com sociedade civil	Mobiliza Voluntários	Articulador político, social e institucional	Articular/ Integrar	para executar
Fiscalização integrada com órgãos gestores.	Execução (gestão) financeira	Definir prioridades conjuntas	Fiscalização	integrada
Influenciar políticas territoriais	Outros	Pensamento estratégico sobre o território	Fortalecer instâncias e estruturas no território	Desenvolvimento de capacidades
Fomentar a criação de UCs	Impulsionador de gestão das UCs locais	Ações comuns a um conjunto de áreas protegidas (fiscalização; uso público; educação ambiental; prevenção e combate a incêndios)	Articulação entre UCs (integração) e outras esferas de gestão	Outros
Promover integração entre equipes e recursos das UCs	Compartilha valor (não \$) entre as UCs	Influir sobre ações projetadas para o território	Comunicar benefícios da conservação e APs	Captação de \$ + mobilização
Fortalecimento de UCs	Indutor de desenvolvimento sustentável regional	Prioridades para captação de recursos/ projetos	Vetor/ agente de identidade territorial	Grupo C
Fórum de diálogo com órgãos gestores	Integração de conhecimento	Promoção do diálogo	Fórum de debates sobre o modelo de desenv. econômico com base conservacionista	
Fórum de articulação política	Grupo A	Indutor de projetos	Formação de opinião	
Promover programas regionais de desenvolvimento		Grupo B	Liderança/ protagonismo nas agendas ambientais	
Mediador de conflitos		Projeto para gestão (secretaria executiva, reuniões, etc.): exceção		
Acompanhar e influenciar políticas setoriais de desenvolvimento		Mobilização (ações)		
Promover/organizar ações de gestão integrada				
Plataforma para captação de recursos				

O slide 23 complementa as informações do slide anterior, enquanto que o slide 24 apresenta a divergência de posição que teve destaque entre os participantes da discussão.

Slide 23

Quais são as funções de um Mosaico? Resultados Workshop

Indutor de projetos
Articular as ações
Articulador social
Fórum de articulação política
Articulador institucional
Influenciar políticas territoriais (planos diretores, ZEE, regularização fundiária, etc.).
Fomentador: câmara de captação de recursos (elaboração de projetos); plataforma para captação de recursos; captação de recursos + mobilização

Qualificar os debates	Indutor de desenvolvimento sustentável (A.H.): regional Fórum de debates sobre o modelo de desenvolvimento econômico com base conservacionista Liderança/ protagonismo nas agendas ambientais
Existem níveis diferentes de influência	Fórum de diálogo com órgãos gestores Promover programas regionais de desenvolvimento rural sustentável, articulando instituições (ex.: PSA; turismo de base comunitária; etc.). Influir sobre ações projetadas para o território
Reconhecer o que já existe/ compartilhar/ trocar	Identificação do potencial/ potencialidades dos diferentes atores Desenvolvimento de capacidades Compartilha valor (não recursos) entre as unidades de conservação do mosaico. Integração de conhecimento.
Visibilidade	Comunicação (comunicar benefícios da conservação e A.P.; vetor/ agente de identidade territorial) Premissas: identidade territorial

Slide 24

Quais são as funções de um Mosaico? Resultados Workshop

Divergência de posições

Projeto para a gestão (secretaria executiva, reunião, etc.): exceção.

- A única exceção para a execução de projetos seria a contratação de uma secretaria executiva externa.
- Uma parte do grupo defende que as funções devam ser internalizadas nas atividades do mosaico.
- Outra acredita que a atual conjuntura institucional das Ucs não oferece meios para isso.

Receio: uma Secretaria Executiva que não dialogue com o presidente do mosaico ou seu órgão colegiado

O slide 25 apresenta uma sistematização das informações, realizada pela equipe do Funbio, na tentativa fornecer uma interlocução e organização às ideias apresentadas nos questionários e no workshop

realizado no Rio de Janeiro. Foi possível criar três grandes linhas de atuação, compostas por três eixos transversais a todas elas.

Slide 25

Resultados dos questionários + workshop



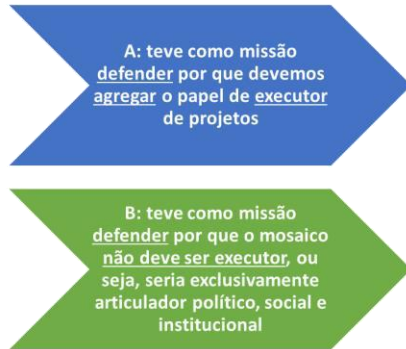
6 DINÂMICA

6.1 DINÂMICA 1

A primeira dinâmica teve como objetivo entender junto ao grupo “O que queremos ser?” e “O que conseguimos fazer?”, dentro da perspectiva de ser apenas articulador ou agregar a esse papel também a função de executor. Para tanto misturamos as pessoas em dois grupos e solicitamos que um grupo defendesse o mosaico apenas como articulador e o outro defendesse a necessidade de agregar a articulação à execução de projetos no mosaico.

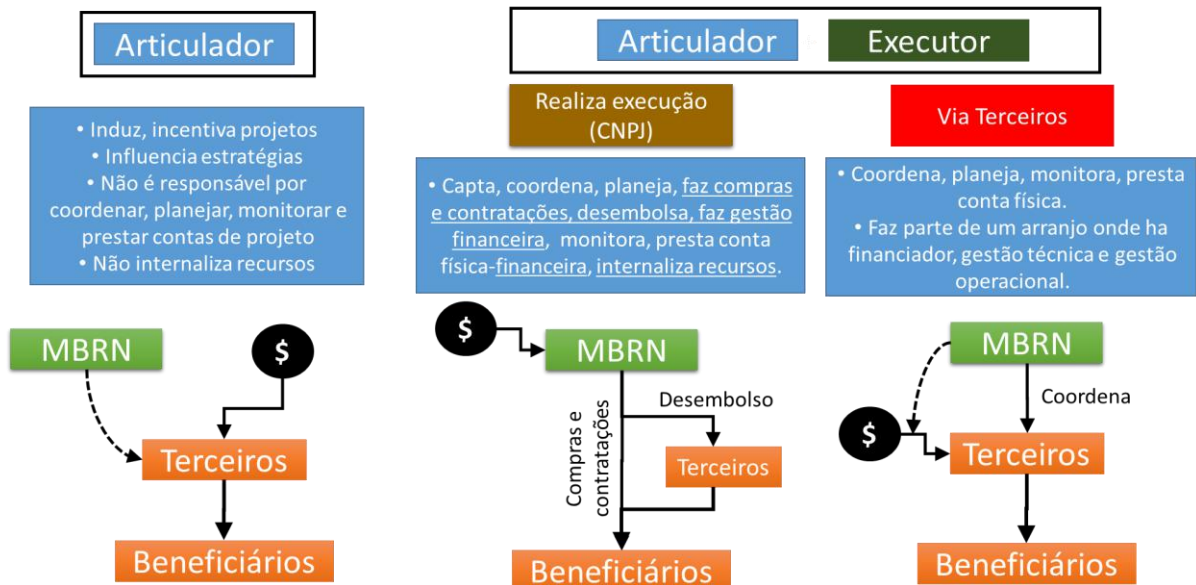
Após a primeira rodada, solicitamos que os grupos se questionassem sobre os pontos levantados, conforme será relatado abaixo. Os temas abordados ao longo da apresentação foram demonstrados de acordo com o que aparece nas tarjetas, com vistas a exemplificar a dinâmica. No final as opiniões pessoais foram manifestadas, tendo sido possível chegar a uma orientação sobre o caminho a ser seguido para o modelo de governança. Esse debate encontra-se descrito no item 6.1.3, que apresenta as linhas gerais das reflexões desenvolvidas ao longo do trabalho.

Como faremos:
serão divididos 2
grupos



Em complemento às informações contidas na apresentação inicial foram acrescentados dois slides, no intuito de mostrar de forma objetiva (esclarecer) as diferenças existentes entre acrescentar ou não a execução de projetos às atividades do mosaico.

Papel do mosaico



Papel do mosaico

	Articulador	CNPJ	Via Terceiros
Induz estratégia	X	X	X
Coordena execução		X	X
Planeja execução	Não necessariamente	X	X
Internaliza recursos		Diretamente	Via terceiros
Executa (operação)		X	
Monitora	Indiretamente	Diretamente	Diretamente
Presta contas Financeiras		X	Indiretamente
Presta contas Físicas		X	X
Capta recursos	Potencialmente	Necessariamente	Desejável

6.1.1 Grupo A: teve como missão defender por que devemos agregar o papel de executor de projetos

Composição: Henrique Silva, Rachel Acosta, Fabiano Silva, Ana Flávia Zingra, Guilherme Estupinã, Marina Leitão, Tarcísio Magdalena

Mediador: Leonardo Geluda



- **Primeira rodada de discussões**
- Estrutura sólida: não depender de parcerias.

- Autonomia: mais uma estrutura de coordenação e execução – além das individuais.
- Divisão de tarefas, responsabilidades e capacidades – eficiência.
- Perenidade/ estabilidade nas ações e estratégias do mosaico.
- Maior controle sobre a execução de atividades e resultados.
- Consórcio/ parcerias/ gestão compartilhada (\$, custos).
- Fortalecimento – estrutura física (recursos).
- Mais força para captar e executar políticas públicas/ territorial.



- **Segunda rodada de discussões:**

As discussões em torno da dinâmica foram sintetizadas nas fichas, cuja reprodução encontra-se transcrita abaixo. Os detalhes do debate foram abordados no ponto 6.1.3.

Pergunta: Por que onerar o mosaico com essa estrutura executora se podemos lançar mão de um parceiro executor? De onde vem esse recurso para criar um corpo executivo?

Resposta: Dos recursos captados pelos projetos.

Pergunta: Quais recursos não podemos acessar com a estrutura atual?

Resposta: É mais o como do que o qual. Favoreceria o planejamento/ governança.

Pergunta: Por que acham que um corpo executivo assegura continuidade?

Resposta: Pensando com as próprias cabeças.

Pergunta: A existência de uma Secretaria Executiva não daria conta de tudo isso?

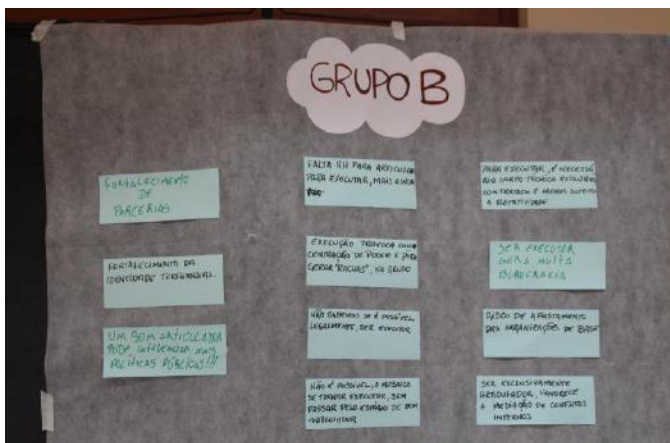
Resposta: Porque hoje temos na verdade uma secretaria administrativa.



6.1.2 Grupo B teve como missão defender por que o mosaico não deve ser executor, ou seja, seria exclusivamente articulador político, social e institucional

Composição: Ana Luiza Figueiredo, Karl Didier, Fabio Osolins, Seu Peba, Frank Silva, Dolvane Machado, Washington Silva

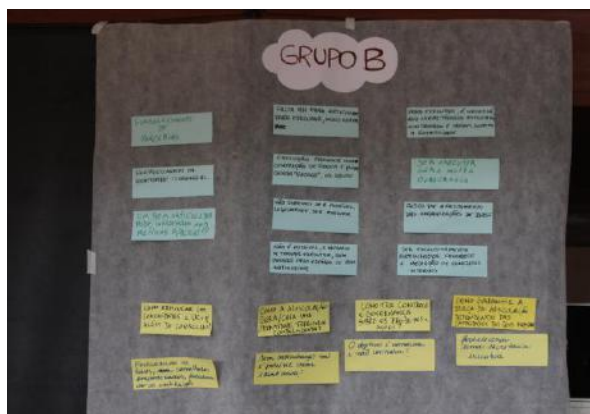
Mediadora: Andréia Mello



• **Primeira rodada de discussões:**

- Fortalecimento de parcerias.
- Fortalecimento da identidade territorial.
- Um bom articulador pode influenciar mais políticas públicas!!!
- Falta RH para articular e para executar mais ainda.
- Execução provoca concentração de poder e pode gerar “rachas” no grupo.

- Não sabemos se é possível, legalmente, ser executor.
- Não é possível, o mosaico se tornar executor, sem passar pelo estágio de bom articulador.
- Para executar é necessário um corpo técnico exclusivo contratado e menos sujeito à rotatividade.
- Ser executor gera muita burocracia.
- Risco de afastamento das organizações de base.
- Ser exclusivamente articulador favorece a mediação de conflitos internos.



- **Segunda rodada de discussões:**

As discussões em torno da dinâmica foram sintetizadas nas fichas, cuja reprodução encontra-se transcrita abaixo. Os detalhes do debate foram abordados no ponto 6.1.3.

Pergunta: Como articular com comunidades e unidades de conservação para além do conselho?

Resposta: Fortalecendo as bases, conselheiros empoderados, fortalecendo as instituições.

Pergunta: Como a articulação gera/ cria uma identidade territorial compartilhada?

Resposta: Sem articulação não é possível criar identidade!

Pergunta: Como ter controle e governança sobre os projetos e ações?

Resposta: O objetivo é consolidar e não controlar!

Pergunta: Como garantir a força da articulação dependendo das capacidades dos seus membros?

Resposta: Fortalecendo uma secretaria executiva.



6.1.3 Debate do Grupo

Esse ponto tenta traduzir os principais pontos de debate surgidos durante a dinâmica. As ideias foram sendo abordadas e ponderadas pelo grupo, dentro de um processo participativo de reflexão. Não houve uma posição que tenha se sobressaído, mas ponderações sobre apreensões, oportunidades, desafios e perspectivas, que buscou-se traduzir no texto abaixo. As falas finais, indicadas no item 6.1.4 foram conduzindo a decisão do grupo, que optou por ser executor, com um desenho que envolva um arranjo organizacional com um parceiro.

O primeiro ponto levantado é de que existe uma questão de desejo e outra de capacidade real de execução (que pode ser dinâmica), sem contar os aspectos legais envolvidos.

Além disso, foi abordado que o MBRN é muito dependente de ONG's que circulam no território, ficando submetido às prioridades daquela instituição, que ora tem o mosaico como prioridade, ora deixa de ter. Foi defendido também que é preciso ter uma estrutura sólida própria, evitando assim a dependência de terceiros. Somente após esse pré-requisito preenchido o MBRN poderia submeter projetos em nome próprio.

Esse ponto gerou uma reflexão se isso significaria não depender da execução individual dos parceiros e se isso seria interessante. A não dependência ocorreria a partir do momento que fosse evitado que projetos chegassem ao território sem que tivessem entrado no planejamento do conselho. Trata-se de refletir sobre a ausência ou a necessidade de coordenação das atividades pelo conselho, ou seja, o mosaico, ao ter uma estrutura própria de execução, institucionaliza ações para além das capacidades dos membros individuais. Como exemplo disso foi levantado que em geral há um projeto captado por um parceiro e quando acaba os recursos do financiador a iniciativa também acaba. No entanto, se essa iniciativa ocorre dentro do mosaico, há mais chances de os membros arrumarem um jeito de fazer com que a iniciativa continue caminhando.

Outra reflexão em cima desse ponto, pegando o exemplo anterior para complementar a discussão, envolveria o interesse do mosaico em executar uma atividade no momento atual. Isso não seria possível,



uma vez que ele não tem condições para isso, uma vez que existem coisas inerentes à atividade de execução que fazem com que seja importante ter os parceiros e o mosaico como executor, e não apenas o mosaico como o único executor. Nesse sentido, algumas questões relacionadas ao mosaico, como por exemplo o monitoramento, que não tem como o mosaico executar, já que ocorre dentro de várias unidades de conservação e suas realidades.

Ainda sobre esse ponto, foi ponderado que as atividades sempre serão executadas dentro do território de uma unidade de conservação ou de uma área protegida, e o que está sendo tratado é a possibilidade do mosaico captar o recurso e não um membro individualmente. É o mosaico que tem que escrever um projeto e não o parceiro, assim como fazer o acompanhamento. Apesar de ter parceiros no campo, quem deveria prestar contas seria o mosaico.

Em resumo, seria o caso das ONGs não precisarem fazer tudo. Com uma clareza maior de papéis e divisões de atribuições poderia ser evitada uma sobreposição de ações. Logo, o mosaico sendo executor, ele passaria a ter uma estrutura própria, sólida e não mais dependente de parceiros, ao menos teoricamente. Assim, se uma ONG quebra, o mosaico tem condições de seguir com o projeto de forma independente, dando mais robustez à capacidade de execução do próprio mosaico.

A partir disso, surgem alguns questionamentos: nesse caso o mosaico teria que ter CNPJ ou não? Há como o mosaico captar recursos e contratar sem ter um CNPJ?

Uma posição seria a possibilidade de o mosaico usar o CNPJ de um parceiro, minimizando os riscos de quebrar a lógica estabelecida, dada a possibilidade de quebra da ONG parceira. Em contraponto a essa ideia, foi defendido que isso seria mais ou menos verdade, pois se o mosaico está estruturado para executar um projeto e o parceiro quebra, existe a possibilidade de trocá-lo. Essa lógica, porém, não se sustenta em relação à projetos, pois esses precisam ser terminados. Isso também não impede que a continuidade daquela atividade ocorra com um outro parceiro, o que estimularia uma rotatividade.

Um outro desafio é o limite das instituições parceiras, que também possuem pouco pessoal e estrutura (“braços e pernas curtas”). O planejamento do mosaico pode não estar dentro das finalidades e objetivos institucionais dos parceiros.

Por outro lado, surgiu a questão sobre a possibilidade de essa execução ser feita a partir de uma câmara técnica. A instituição de uma câmara técnica específica, sendo ela a líder do processo de coordenação, que possa convidar parceiros para participar, auxiliando na execução. Essa instância faria o planejamento e a prestação de contas, bem como avaliaria a elaboração do edital de contratação, selecionando os profissionais, etc. Só não executaria o recurso.

A questão é que a execução financeira é um detalhe da execução. As decisões do projeto, por exemplo, seriam tomadas em parceria com o mosaico.

Dentro desse contexto foi apresentada a compreensão de que os projetos individuais teriam em sua execução o “braço” do conselho do mosaico (câmara técnica, grupo de trabalho, etc.) para a tomada de decisão a respeito da execução do projeto. Logo, as pessoas se reuniriam, montariam o projeto e o mosaico seria o executor, na figura dos seus parceiros, até porque os membros de um mosaico são os representantes de instituições.

O problema verificado é que a execução acaba sendo mais nominal. O executor acaba sendo aquele que o financiador teve interface na captação do recurso. É uma questão figurativa, apesar de terem outras pessoas trabalhando. Uma alternativa seria pensar numa outra “pegada”, que são as figuras dos consórcios.



Por outro, foi ponderado, que mesmo os consórcios teriam uma figura para responder. Logo, qual a diferença do consórcio para as parcerias estabelecidas? É uma forma de parceria do setor, no qual há um bloco de atividades por parceiros, que se resumiria num maior controle das parcerias e da execução.

A proposta é que na captação de recursos não haja a visão do projeto e sim do mosaico. Entretanto, é interessante ter conhecimento da realidade pelas instituições parceiras, pois se elas enxergam uma oportunidade, que casa com o plano de ação, o mosaico não deve se fechar a esse tipo de coisa. Isso não vai fazer com que o mosaico deixe de ser executor, mas vai fazer com que haja uma abertura para as outras oportunidades. Seria mais uma estrutura coordenando e executando uma ação. Não haveria uma exclusão, mas a soma, aspecto que geraria mais custos. Basicamente é mais uma estrutura.

Um papel importante do mosaico como executor seria a maior possibilidade de instituir ou implementar políticas públicas. Para uma ONG conseguir convencer o governo a implementar uma política pública é muito difícil, inclusive por ser terceiro setor. Talvez o mosaico, com reconhecimento em âmbito federal e com uma estrutura própria, independente, tenha a possibilidade de induzir grandes políticas ou trazer grandes investimentos, que uma ONG dificilmente conseguiria fazer sozinha.

Em contraposição a essa opinião foi abordado que o mosaico não é uma instituição que busque parcerias, ele é uma instituição feita de parcerias. Então, o fato do mosaico não ter uma estrutura para executar, “torna todo mundo mais igual”. Por conseguinte, há o fortalecimento das parcerias internas e o fortalecimento da identidade territorial, com uma possibilidade maior de intervir nas políticas públicas.

Além disso, se já há falta recurso humano para fazer articulação, para executar a carência é muito maior. Tanto de pessoas quanto de exclusividade de ações, que hoje não existe, pois na percepção do grupo o mosaico não está nem perto de alcançar.

Temos também que a execução concentra poder, e dentro dessas parcerias há aquelas mais aptas para fazer essa execução, bem como as menos aptas, devido às suas características de origem. Isso pode ser uma fonte de racha na unidade do mosaico. A existência de uma instância dentro do mosaico com essa concentração de poder pode gerar conflitos internos entre os parceiros.

Outro aspecto importante é a burocracia. Para que seja realizada a execução não é possível ter um corpo técnico esporádico e sim uma estrutura administrativa e humana mais pesada. No final das contas, é importante se ter em mente que não se consegue passar para a etapa seguinte sem ter se tornado um bom articulador. Então, no mínimo, o mosaico precisa ser bom articulador antes de querer ser executor.

Para ser executor o mosaico precisaria de uma estrutura mais sólida, que dependeria menos de parcerias. Ao ter essa estrutura, o mosaico teria maior autonomia e controle sobre as ações que estão sendo executadas, conseguindo ter uma maior percepção do que o mosaico faz para além da ação individual de seus parceiros. Isso não significa que o mosaico, ao ser um executor de projetos e atividades, inviabilize que os seus membros também executem. Portanto, o mosaico ganharia mais uma estrutura de execução e teria mais chances de se dividir entre competências essenciais de cada organização. Isso poderia melhorar a eficiência e coordenar as atividades de execução.

Além disso, existiria maior controle e garantia de uma sequência das ações de médio e longo prazo que estão em curso. Também haveria maior controle e resultado das ações, pois permitiria um melhor planejamento e estruturação mais centrada do que de forma descentralizada, com diversas parcerias.

Um destaque realizado foi sobre a possibilidade de existirem diferentes formas de se realizar a execução, como por exemplo os consórcios formais, alternativamente a um novo CNPJ. Logo, existem



diferentes possibilidades/ arranjos para a execução, além de uma gestão mais compartilhada de custos e do território.

Nesse sentido foi levantado que as reuniões de conselho do mosaico são o maior exemplo de gestão compartilhada. Cada um fornece um pouco da estrutura que possui para que elas possam acontecer.

Atualmente a capacidade de execução está muito ligada às rotinas administrativas, comunicação interna, reuniões e discussões sobre modelos de governança. O grande problema do mosaico é não ter uma secretaria executiva. Sem ela há uma sobrecarga dos conselheiros.

6.1.4 Principais pontos das falas finais

Principais pontos das falas finais, que permitiram o grupo entender as posições individuais e a reflexão sobre a expectativa do conjunto de pessoas ali presentes.

- Persiste uma dúvida se o mosaico já está bastante firme na articulação para perseguir o caminho da execução. Após 5 anos de treinamento como articulador, há a percepção sobre as necessidades de execução das atividades, porém há dúvidas se as condições para fazer essa junção já foram alcançadas.
- O fortalecimento das bases aparece como um ponto a ser refletido. No momento atual esse trabalho é desenvolvido pelas ONGs e alguns parceiros, porém sem abrangência territorial, isto é, com pouca capacidade de captação de recurso e atuação na escala desejada. Logo, é preciso fortalecer as bases, pois aspectos mais técnicos da execução exigem uma profundidade maior das atividades. A intervenção no território demanda energia, e o modelo atual não oferece as condições necessárias. Isso porque não será a soma das partes, individualmente, que dará conta de uma estratégia territorial. Além disso, há a indicação de financiadores, que sinalizam que vão sair do financiamento das partes e passarão a atuar no conjunto.
- Existem diferentes níveis de execução de mosaico. O primeiro poderia ser realizado pela secretaria executiva, ou administrativa, que poderia executar todas as atividades administrativas, como por exemplo, a elaboração de um plano de comunicação, um plano de pesquisa, uma plataforma que registrasse tudo o que acontece em cada UC individualmente, etc. Seria uma forma de organização interna/ executiva. O outro nível de execução seria, por exemplo, o fortalecimento das bases, que exige muito mais do que cinco anos e o mosaico ainda não tem “pernas”.
- Há a necessidade de fortalecimento da estrutura do mosaico e de sua governança, deixando claro os processos voltados ao relacionamento do mosaico com as instituições que executam os projetos. Isso permitirá que os conselheiros se dediquem à articulação e à execução das atividades internas.
- Percebe-se que há uma falta de clareza sobre o papel de uma secretaria executiva e dos anseios que rondam o tema. Nesse sentido há a percepção de que o mosaico ainda não tem condições para assumir esse tipo de estrutura. Agregado a isso, há novamente, a questão das comunidades, sem falarmos de temas maiores como biodiversidade, logo é preciso ter cuidado com a execução desses projetos.
- Surgiram questionamentos sobre se o mosaico é, de fato, uma rede e dúvidas sobre conceitos como gestão compartilhada.
- Os procedimentos precisam ser discutidos, pois eles algumas vezes aparecem no plano de ação. É preciso delinear-los melhor, tendo mais clareza de quais são e como fazê-los. Logo, além do plano



de ação é preciso desenvolver um outro documento para os procedimentos do mosaico/ formas de funcionamento.

- No momento em que a concepção de uma atividade parte do grupo e todo o procedimento é feito em conjunto, temos uma execução do mosaico.
- Existe uma dúvida se outros mosaicos têm CNPJ. Em caso negativo, não há a necessidade do MBRN ter também. Falta uma atuação do conselho, além da secretaria executiva.
- Não tem como a gente ser executor pensando nas equipes atuais das unidades de conservação.
- É possível utilizar uma execução descentralizada, via terceiros, assim como é feito com o ARPA e assim como já foi feito entre a FVA e o WCS. As decisões são tomadas pelo conselho, porém a execução financeira e operacional é realizada por um terceiro. A utilização de uma outra estrutura para fazer todos esses procedimentos burocráticos não necessariamente significa não ser mosaico.
- Na execução via terceiros o mosaico tem um papel importante de diálogo com o doador, enquanto o terceiro tem uma relação direta com o mosaico e com o doador.
- O momento atual do mosaico não é de execução. Essa ideia precisa de um tempo maior de maturação, que na Amazônia é longo, e enquanto isso o mosaico deveria ser um bom articulador. Isso, pelo menos, até o mosaico ter condições de “lançar mão” de outros instrumentos.
- Essa mudança de perfil, se executor ou articulador, está muito mais ligada a uma mudança de comportamento. Daí todos os envolvidos, na hora de criar um projeto para captação de recurso, já podem inserir também a execução e não apenas articulação em sua idealização. A ideia do CNPJ gera dúvidas sobre a capacidade de as instituições não poderem arcar com o projeto. Em caso negativo quem ficaria responsável? Como ficariam as despesas, arcabouços burocráticos e responsabilidade? Porque no outro modelo o que seria preciso seria descruzar os braços e o cérebro para montar uma construção coletiva.
- Há um posicionamento no sentido de que sejam desenvolvidas mais ideias e possibilidades do mosaico ser executor, assim como os caminhos possíveis, ao invés de continuar na discussão de articulação.
- Há uma concordância de que o mosaico pode ser um bom articulador e sempre melhorar. Por outro lado, há a percepção de que o que mais é feito é articular e articular, e está faltando quem faça. Além disso, há também a indicação de doadores querendo financiar o conjunto, então há a necessidade de se preparar para esses outros cenários. Inclusive, dentro do plano de ação do mosaico há ações que serão apenas de articulação, enquanto outras necessitarão de captação de recursos e coordenação de ações.
- Há uma expectativa para saber como faz; quanto custa alguém para tomar conta dessa estrutura; qual o passo a passo; e tudo isso com o pé no chão. Quanto será preciso? Que tipo de estrutura será necessária? Pensando que o grupo já está completamente assoberbado. É preciso ser deliberativo, no âmbito do mosaico, e executivo no âmbito das ideias, bem como palpiteiro nas ações em campo. A ideia é que a pessoa responsável por cuidar da execução e do orçamentário seja outra que não os conselheiros, então, quais os recursos mínimos para o mosaico ser executor?
- Dentro da perspectiva da dinâmica há o interesse em ser executor, mas não necessariamente é possível agora, pois não há “pernas”. É preciso olhar o cenário mais amplo, entendendo as questões relacionadas e o que já está sendo feito, mas a questão de permanência depende muito de um posicionamento local.

6.1.5 Decisão sobre os encaminhamentos

Após a apresentação dos grupos, e o debate desenvolvido entre os conselheiros, foi solicitada a realização de uma votação sobre o melhor caminho a ser estudado para o desenvolvimento do arranjo da governança. *Por unanimidade foi escolhida a opção de execução por meio de terceiros*, conforme demonstrado na foto abaixo.



6.2 DINÂMICA 2

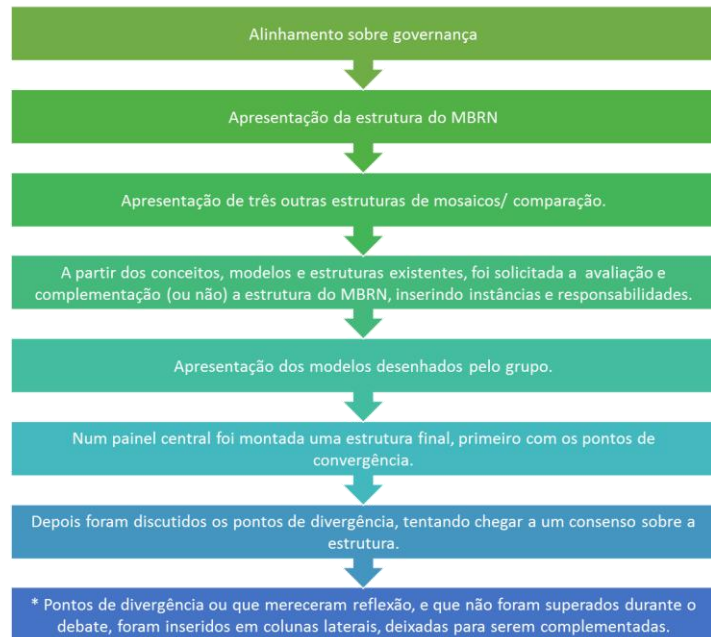
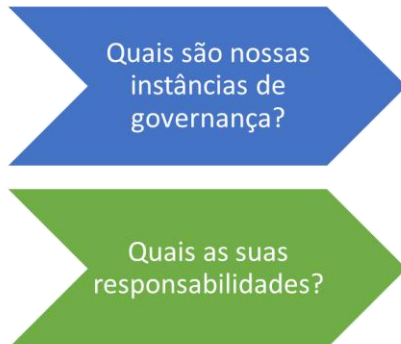
Após a definição do papel do mosaico como articulador e executor, a condução da discussão passou a temas relativos à governança. Para tanto, duas perguntas norteadoras foram utilizadas como base para a reflexão: Quais são nossas instâncias de governança? Quais as suas funções?

Com vistas a dar subsídio à reflexão e levando-se em consideração que existem inúmeras formas de compreender governança, antes de iniciar a dinâmica buscou-se comentar alguns conceitos selecionados na literatura, assim como foi ressaltada a importância de adaptação de perspectivas conceituais ao tema meio ambiente. Depois foi abordada a estrutura atual do MBRN e, por conseguinte, apresentados três outros modelos de governança de mosaico, cuja estrutura serviu de apoio à reflexão do tema, quais sejam: Extremo Sul da Bahia, Bocaina e Mantiqueira. Ademais, como ao papel do mosaico foi agregada a proposta de execução de atividades, foi apresentado também o modelo simplificado de governança do Programa Áreas Protegidas da Amazônia (ARPA), uma vez que a execução é o viés de destaque desse modelo.

Em sequência os participantes foram divididos em dois grupos, que receberam material para criar um modelo de governança ideal, a partir das reflexões produzidas e das expectativas existentes. Os grupos apresentaram as suas propostas e ao final foi construído, em conjunto, um modelo único de instâncias e funções associadas, que serão relatadas abaixo.

O primeiro slide apresentado resumiu a proposta da dinâmica, permitindo uma perspectiva sistêmica sobre o objetivo do trabalho em conjunto.

Como fizemos:
dividimos em dois
grupos, que tiveram a
missão de responder:



No segundo slide foram trabalhados alguns conceitos sobre governança, cuja discussão envolveu a compreensão de que esta não se resume apenas à decisão, mas envolve todos os processos que levam o grupo a alcançar os objetivos avançados. Contudo, foi ressaltado que todo o caminho de construção e alinhamento dos processos deve ser estruturado, porém flexível, permitindo que as estratégias possam ser revistas sem grandes impactos.

Em linhas gerais foi abordado que se trata de um processo de negociação, no qual há um conjunto de normas e regulações, com processos e estruturas definidas, cujos objetivos estão subsidiados em planos, programas e decisões associados ao objetivo final do mosaico. Para maiores detalhes sobre o tema vide o Anexo 1 do produto 1 relacionado ao contrato “Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade financeira e de governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro”.

Governança

Governança não é apenas a tomada de decisão em si (onde queremos chegar/resultados), mas quem vamos envolver e que mecanismos (processos) serão utilizados para alcançar os objetivos (Graham et al., 2003).

Governança não é um destino, mas um percurso (Edgar et al., 2006)

A governança têm ênfase nos processos de elaboração, discussão e negociação (Ewalt, 2001; Stoker, 1998) e devem ser dinâmicos, estruturados e flexíveis para se adaptarem as possíveis mudanças nas estratégias de atuação

A região tornar-se sujeito do seu processo de desenvolvimento (Dallabrida & Becker, 2003)

Adaptado de Bovaird e Loffler, 2003

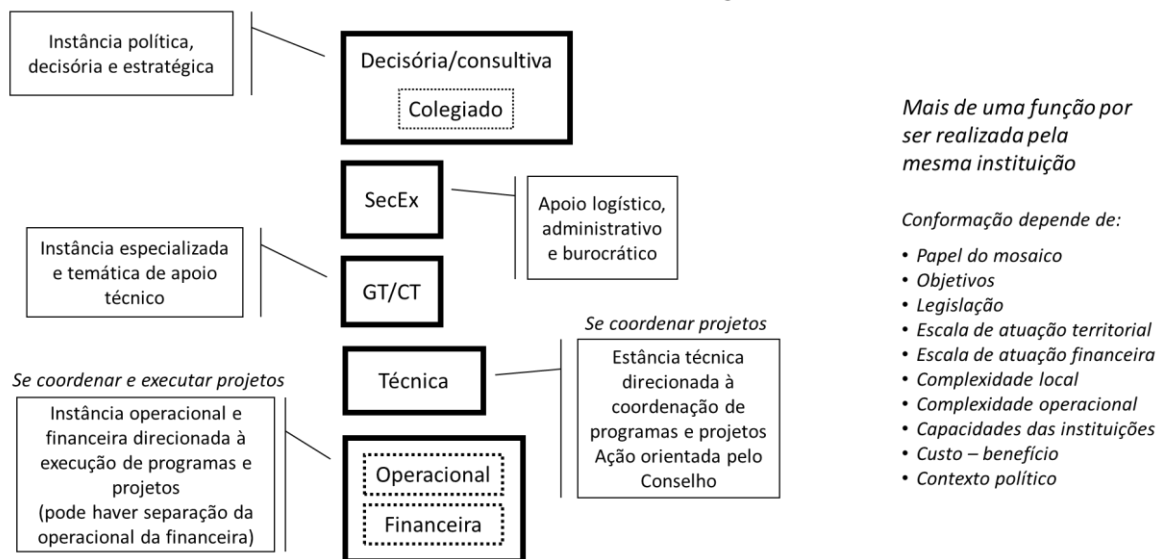
Em complementação ao slide 2, no slide 3 foram abordados eixos de desafios e oportunidades com a estruturação de um modelo de governança.

Governança



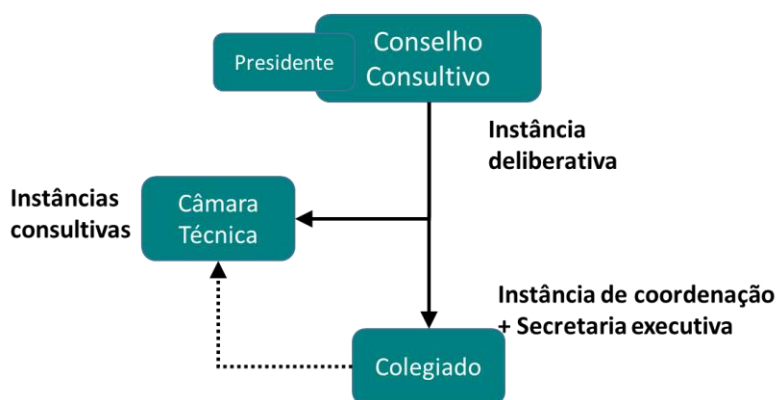
No slide 4 foram apresentadas as funções tipicamente relacionadas às instâncias de um mosaico, ressaltando que a utilização delas depende de uma série de outros fatores, relacionados, dentre outros aspectos, ao papel do mosaico, seus objetivos, etc. Dada e escolha por assumir o papel da execução, incorporou-se na análise a instância operacional e financeira, que não é habitual nos modelos de mosaico.

Governança: instâncias



O slide 5 trouxe um retrato das instâncias de governança atual do MBRN. A mesma figura foi montada na sala de reuniões para acesso a todos os grupos, bem como fornecida a cópia em papel.

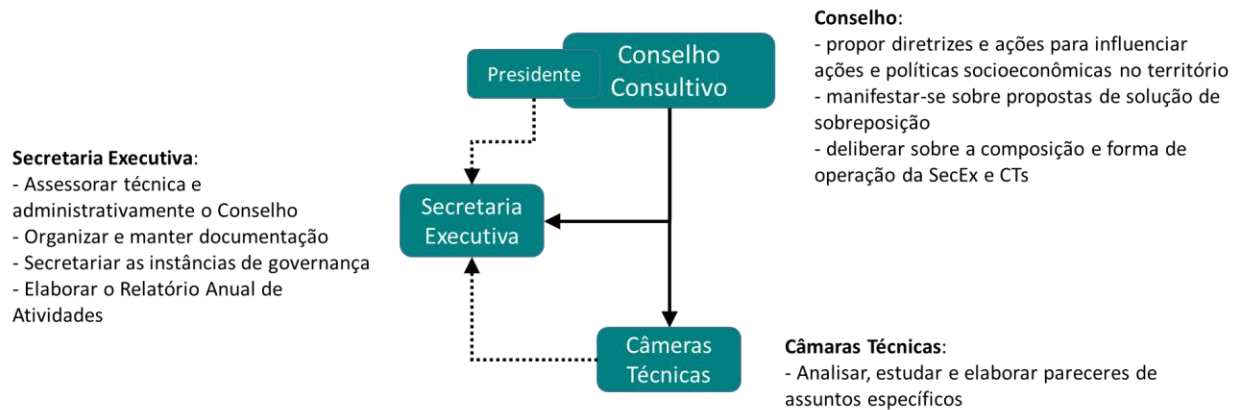
Governança MBRN – Regimento Interno



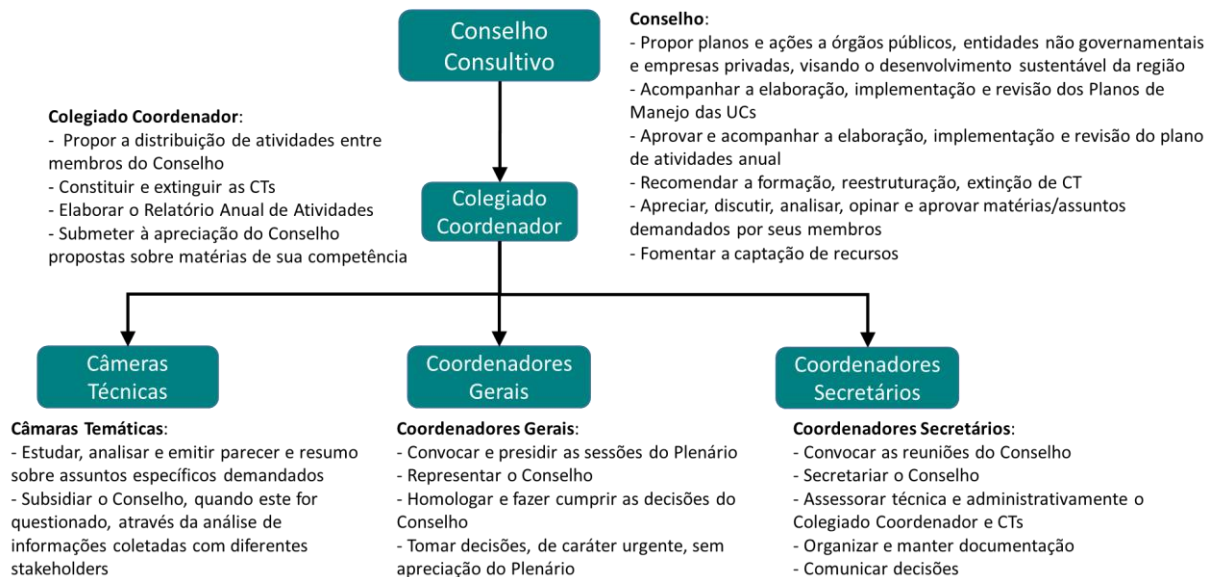
A partir do slide 6 foram apresentadas as estruturas de governança de outros mosaicos. O slide 6 demonstrou as instâncias do Mosaico do Extremo Sul (BA), bem como algumas de suas funções, conforme

consta no Regimento Interno, enquanto que o slide 7 e 8 expuseram o mesmo nível de informação para o Mosaico da Bocaina e Mosaico Mantiqueira, respectivamente.

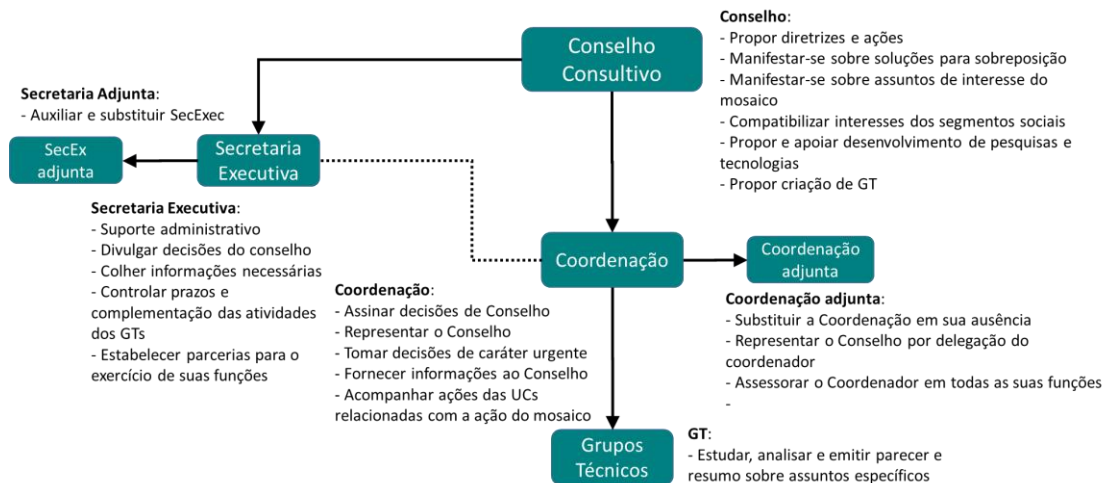
Mosaico Extremo Sul



Mosaico Bocaina

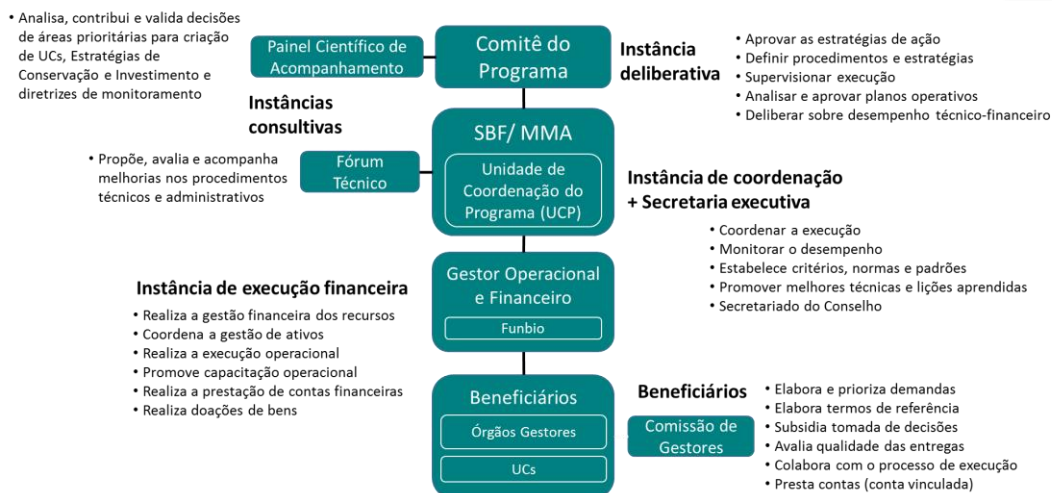


Mosaico Mantiqueira



No slide 9 foram desenhadas as instâncias do ARPA (versão simplificadas), bem como algumas de suas funções. Esse exemplo foi incorporado para destacar a instância operacional e financeira, já que não foi encontrado um modelo de governança de mosaico com essa função. Além disso, o Arpa é um modelo conhecido pelo público do Workshop, o que facilitou sua compreensão.

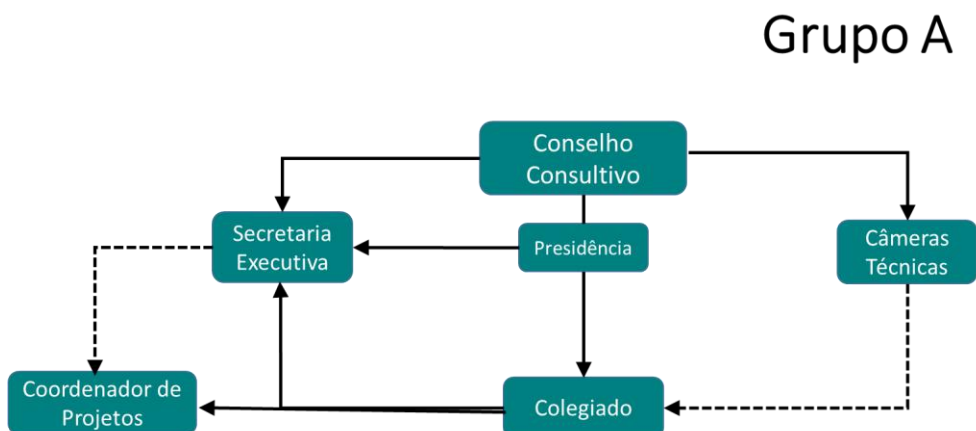
Arpa (Fase II – simplificado)



6.2.1 Grupo A

Composição: Pablo Pacheco, Fabio Osolins, Paula Soares Pinheiro, Henrique Sousa da Silva, Frank de Assis da Silva, Tarcísio Magdalena

Resultado:



- **Conselho**
 - Requisitar serviços especiais das câmaras técnicas;
 - Promover o monitoramento, avaliação e revisão do Plano de Ação;
 - Representar o conselho consultivo.

- **Presidência**
 - Delegar competências a outros membros e colegiado, quando necessário;
 - Representar o conselho consultivo do MBRN no CERBAC e em outros fóruns de gestão territorial e ambiental;

- **Colegiado**
 - Submeter a votação pauta a ser decidida pela plenária;
 - Presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias;
 - Resolver os casos não previstos no regimento interno, até um pronunciamento do conselho;
 - Acompanhar os trabalhos das câmaras técnicas.

- **Secretaria Executiva (externa):**
 - Convocar as reuniões;
 - Encaminhar por ofício a pauta das reuniões;
 - Elaborar e submeter à apreciação da Plenária o relatório anual das atividades;
 - Organizar e manter arquivada toda documentação relativa às atividades do conselho;

- Responsabilizar-se pela elaboração e disponibilização das atas aos membros nas reuniões;
 - Comunicar, encaminhar e fazer publicar decisões da plenária;
 - Divulgar informações sobre o MBRN, objetivando a sensibilização para questões socioambientais relevantes e promovendo a transparência da gestão;
 - Articular a distribuição da responsabilidade pela execução do Plano de Ação entre os membros;
 - Receber dos membros sugestão de pauta das reuniões;
- **Coordenação de projetos:**
 - Responsável pelo acompanhamento e gerenciamento de projetos específicos a serem executados.
- **Câmaras Técnicas:**
 - Formular ou manifestar-se sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades de conservação e de outras áreas protegidas no MBRN.
 - Captar recursos, discutir e propor estratégias para a melhoria da gestão do mosaico.

Fotos

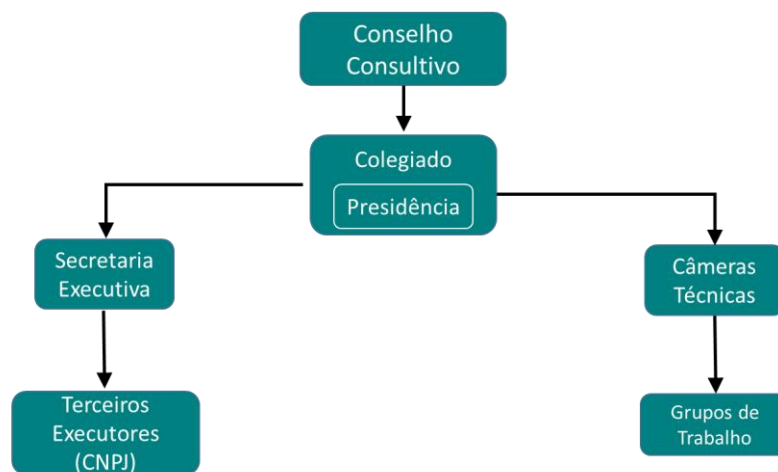


6.2.2 Grupo B

Composição: Fabiano Silva, Mariana Leitão, Washington Sousa da Silva, Karl Didier, Ana Luiza Figueiredo, Guilherme Estupinã, Rachel Acosta, Francisco Carlos Borges da Silva (Seu Peba)

Resultado:

Grupo B



- **Plenário**
 - Colegiado do Conselho – presidência (dentro do colegiado);
 - Monitoramento e avaliação de resultados dos projetos;
 - Acompanhamento técnico dos projetos (executados por terceiros).
- **Secretaria Executiva (contratado)**
 - Animador;
 - Administrativo;
 - Organizar reuniões.
- **Câmaras Técnicas**
 - Monitoramento;
 - Uso Público;
 - Captação de recursos;
 - Ordenamento territorial;
 - Captar recursos para projetos;
 - Prospectar editais.

- Grupos de Trabalho
 - Escrever projetos sob demanda (da CT de captação de recursos).
- Terceiros executores (CNPJ)

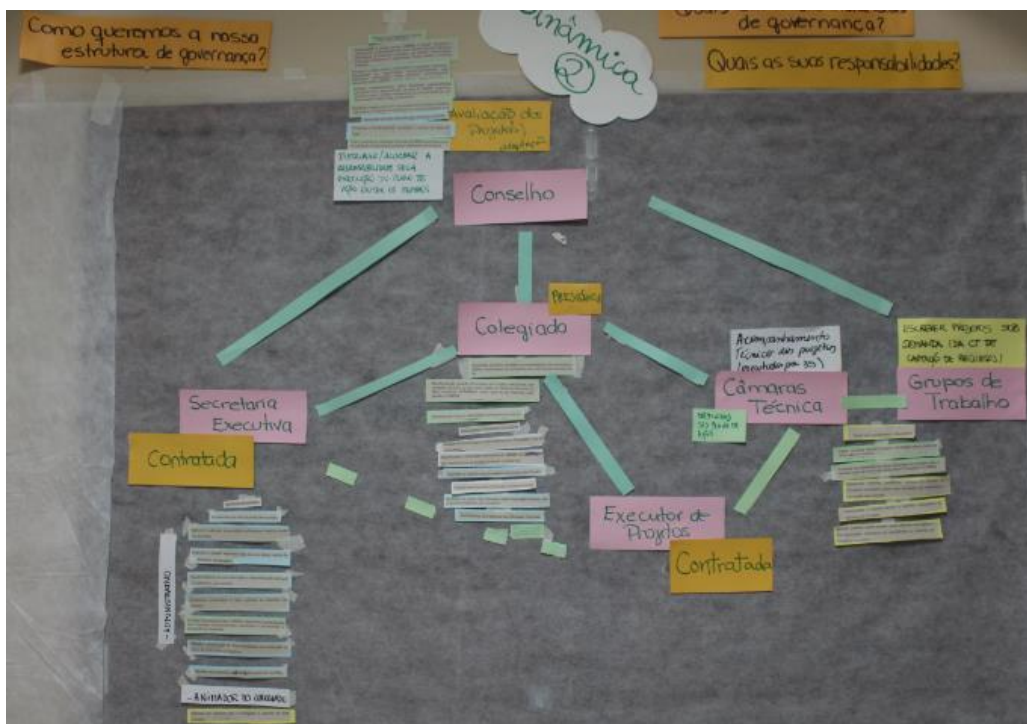
Fotos



6.2.3 Resultado

Ao final da apresentação dos grupos foi possível perceber as diferentes formas de reflexão sobre a estruturação do mosaico, que indicava a necessidade de um alinhamento das representações presentes. Para tantos os participantes foram reorganizados em plenária e houve um retorno à pergunta original “Como queremos a nossa estrutura de governança?” Como forma de subsidiar a discussão duas perguntas subsequentes foram realizadas: “Quais são as nossas instâncias de governança?” e “Quais as suas responsabilidades?”.

Após inúmeros debates e reflexões sobre os modelos desenhados pelos grupos, bem como sobre a estrutura atual, foi construído um modelo de instâncias de decisão, com algumas responsabilidades associadas. As funções de cada instância, constantes no regimento interno atual do MBRN, que não se enquadraram de alguma forma na estrutura desenhada em conjunto foram colocadas no “cabide de ideias” para reflexão posterior e serão apontadas no final do documento.



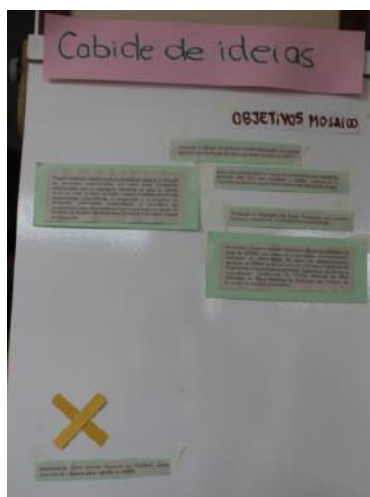
- Conselho
 - Elaborar o regimento interno;
 - Aprovar alterações do regimento interno;



- Acompanhar e propor ações voltadas a gestão integrada e participativa; ordenamento territorial; uso de recursos naturais e alternativas econômicas; proteção; uso público; comunicação; educação ambiental e organização social; acesso a políticas públicas;
 - Convidar o poder público, instituições de pesquisa, empresas, associações ou organizações socioambientais para partilharem informações sobre questões socioambientais relevantes para o MBRN;
 - Solicitar esclarecimentos sobre atividades potencialmente poluidoras e/ou degradadoras na área do MBRN, propondo, quando couber, medidas mitigadoras e/ ou compensatórias, aos responsáveis pelas obras ou atividades;
 - Mobilizar o poder público e a sociedade civil na área do MBRN, objetivando a melhoria da qualidade de vida da população local;
 - Requisitar serviços especiais das Câmaras Técnicas;
 - Promover o monitoramento, avaliação e revisão do plano de ação;
 - Criar e acionar as câmaras técnicas do MBRN para discussão de políticas e propostas de estudos relevantes ao território;
 - Distribuir/ acordar a responsabilidade pela execução do plano de ação entre os membros;
 - Avaliação dos projetos e adaptação;
- **Colegiado**
 - Relacionamento institucional (doadores, etc.);
 - Acompanhar os trabalhos das câmaras técnicas;
 - Resolver os casos não previstos neste regimento interno até um pronunciamento do conselho;
 - Representar o conselho consultivo do MBRN em outros fóruns de gestão territorial e ambiental;
 - Presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias;
 - Delegar competências a outros membros e colegiado, quando necessário;
 - Representar o conselho consultivo;
 - Submeter a votação pauta a ser decidida pela plenária;
 - Recomendar e propor alterações no regimento interno;
 - Manifestar-se sobre questões socioambientais que envolvam o MBRN, ressalvadas as competências institucionais fixadas em lei;
 - Manifestar-se, quando provocado por órgãos executores, por conselho de unidades de conservação ou por outro órgão do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), sobre assunto de interesse para gestão do MBRN.
- **Secretaria Executiva (contratada)**
 - Convocar reuniões;
 - Encaminhar por ofício a pauta das reuniões;
 - Receber dos membros sugestões de pauta das reuniões;

- Divulgar informações sobre o MBRN, objetivando sensibilização para questões socioambientais relevantes e promovendo a transparência da gestão;
 - Elaborar e submeter à apreciação da plenária o relatório anual de atividades;
 - Comunicar, encaminhar e fazer publicar as decisões da plenária;
 - Cobrar/ acompanhar a distribuição de responsabilidade pela execução do plano de ação entre os membros;
 - Organizar e manter arquivada toda documentação relativa às atividades do conselho;
 - Responsabilizar-se pela elaboração e disponibilização das atas aos membros nas reuniões;
 - Elaborar em conjunto com o colegiado a agenda de suas reuniões, e câmaras técnicas também;
 - Animador do colegiado;
- **Câmaras Técnicas (definidas nos planos de ação)**
 - Acompanhamento técnico dos projetos (executados por terceiros);
 - Eleger seu coordenador e secretário;
 - Captar recursos, discutir e propor estratégias para a melhoria da gestão do mosaico;
 - Formular ou manifestar-se sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades de conservação e de outras áreas protegidas no MBRN;
 - Apresentar informes periódicos, verbais ou escritos ao conselho consultivo sobre suas atividades em andamento e conclusão das mesmas;
 - Proporcionar o suporte técnico e científico necessários às decisões do conselho;
 - Estudar, emitir parecer sobre matérias submetidas à sua apreciação, expressos em documentos ou relatórios ao conselho consultivo;
 - **Grupos de Trabalho**
 - Escrever projetos sob demanda (da câmara técnica de captação de recursos);
 - Eleger seu coordenador e secretário;
 - Captar recursos, discutir e propor estratégias para a melhoria da gestão do mosaico;
 - Formular ou manifestar-se sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades de conservação e de outras áreas protegidas no MBRN;
 - Apresentar informes periódicos, verbais ou escritos ao conselho consultivo sobre suas atividades em andamento e conclusão das mesmas;
 - Proporcionar o suporte técnico e científico necessários às decisões do conselho;
 - Estudar, emitir parecer sobre matérias submetidas à sua apreciação, expressos em documentos ou relatórios ao conselho consultivo;
 - **Executor de projetos**

Em relação ao “cabide de ideias” foram colocados para reflexão ou retirados os seguintes pontos:



No cabide de ideia alguns pontos do regimento interno foram indicados para reflexão, por não se enquadrarem como funções do Conselho, envolvendo por isso, a criação de objetivos para o mosaico:

- Fomentar a adoção de políticas conservacionistas, em escala regional, nos fóruns de decisão que atuem na área do MBRN;
- Estimular a implantação e o pleno funcionamento dos conselhos gestores das unidades de conservação que compõem o MBRN, enfatizando a importância da participação democrática das populações locais;
- Promover a integração das áreas protegidas que compõe o mosaico, objetivando a proteção dos ecossistemas;
- Propor diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar as atividades desenvolvidas em cada área protegida relacionada com a relacionada com a população residente na área do MBRN, tendo em vista: o plano de ação; o apoio e fortalecimento das organizações comunitárias; a proposição e o incentivo às atividades econômicas sustentáveis; o incentivo do envolvimento das comunidades locais no processo de gestão da Reserva da Biosfera da Amazônia Central e o Corredor Central da Amazônia;
- Promover o desenvolvimento econômico, social e sustentável da área do MBRN, com base na aprovação, implementação, avaliação ou reformulação do plano de desenvolvimento territorial do MBRN tendo em vista os princípios e objetivos da Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais; da Política Nacional de Meio Ambiente; do Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade;

Ainda, um ponto específico do regimento interno foi indicado como não condizente às atividades atuais desempenhadas pelo Conselho e por isso, deve ser retirado:

- Manifestar-se como comitê regional do CERBAC sobre assuntos de interesse para a gestão do MBRN.

O desenho final do organograma, após algumas adaptações, será melhor explicado no produto, porém segue abaixo a fotografia das instâncias:

MBRN (preliminar)

