



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ  
CAMPUS CASTANHAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO  
DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES  
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE  
EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

**KATIUSCIA AMANDA FERNANDES DO NASCIMENTO MIRANDA**

**VERDE PARA SEMPRE: O PROTAGONISMO DAS COMUNIDADES NA  
GESTÃO E MANEJO DA FLORESTA NA AMAZÔNIA**

**BELÉM**  
2019



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ  
CAMPUS CASTANHAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO  
DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES  
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE  
EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

**KATIUSCIA AMANDA FERNANDES DO NASCIMENTO MIRANDA**

**VERDE PARA SEMPRE: O PROTAGONISMO DAS COMUNIDADES NA  
GESTÃO E MANEJO DA FLORESTA NA AMAZÔNIA**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Pará-Campus Castanhal, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Profº. Drº. Romier da Paixão Sousa

Co-orientadora: Profª. Drª. Roberta de Fátima Coelho

**BELÉM**  
2019

## **Dados Internacionais de catalogação-na-publicação (CIP)**

M672v

Miranda, Katiuscia Amanda Fernandes do Nascimento.

Verde para sempre: O protagonismo das comunidades na gestão e manejo da floresta na Amazônia / Katiuscia Amanda Fernandes do Nascimento Miranda; Orientadora: Romier da Paixão Sousa; Co-orientadora: Roberta de Fatima Coelho. Belém: 2019.

147f.: il. color.

Dissertação (Mestrado) – Instituto Federal do Pará – IFPA – Campus Castanhal, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Pará, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, Belém, 2019.

1. Floresta sustentável – Amazônia. 2. Manejo florestal 3. Desenvolvimento organizacional – Amazônia. 4. Sousa, Romier da Paixão. Título.

CDD 634.9209811

(Ficha elaborada pela bibliotecária Roceli Dornelles CRB 02/1423)

KATIUSCIA AMANDA FERNANDES DO NASCIMENTO MIRANDA

**VERDE PARA SEMPRE: O PROTAGONISMO DAS COMUNIDADES NA  
GESTÃO E MANEJO DA FLORESTA NA AMAZÔNIA**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Pará-Campus Castanhal, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, para obtenção do título de Mestre.

Data da defesa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Drº. Romier da Paixão Sousa  
(Instituto Federal do Pará – Orientador)

---

Prof. Drº Adebaro Reis.  
(- Membro Interno)

---

Prof. Drº Milton Kanachiro.  
(- Membro Externo)

## DEDICATÓRIA

Na pessoa da minha mãe, dedico esse trabalho à todas as mulheres que resistem bravamente e diariamente à luta pelo sustento da família. Fazer isso no contexto social da Amazônia não é tarefa fácil e por isso merecem ser reconhecidas e valorizadas.

## AGRADECIMENTOS

Com os olhos marejados, a mente extremamente cansada, o corpo no limite da exaustão é que começo a escrita desse último tópico da dissertação. Por muitas vezes pensei que não teria forças pra chegar até aqui. Mas cheguei! Por isso, primeiramente agradeço à Deus, pois sem Ele em minha vida jamais conseguiria encontrar a paz e tranquilidade necessárias nos momentos mais difíceis dessa etapa. Conciliar uma retomada acadêmica, após 10 anos longe de uma sala de aula, com o ritmo de trabalho intenso e a vida social e familiar de filha, mulher e mãe, não foi fácil. Mas agora, na reta final, vejo que meu caminhar foi possível graças às pessoas iluminadas e maravilhosas que Deus colocou nele para me ajudar.

Posto isso, começo minha gratidão e admiração a todos(as) os(as) colegas e parceiros(as) do Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB), instituição que me acolheu assim que me formei e se tornou meu segundo lar, todos foram fundamentais e contribuíram de alguma forma para me tornar a profissional que sou hoje. Em especial, agradeço ao Manuel Amaral, que, além de entusiasta e incentivador do meu retorno aos estudos, ao longo desses 13 anos de minha atuação no IEB, tem sido minha fonte de inspiração para o crescimento profissional e pessoal. Pela gentileza nas constantes conversas de troca de conhecimentos e de co-orientação, que muitas vezes terminavam em choro, mas que foram fundamentais para o amadurecimento necessário nessa fase. Ao Ailton Dias e Maura Moraes, que cirurgicamente ajudaram na composição final do trabalho a partir de suas revisões. Ao Elson Vidal e ao Marcos Silva, que foram meus pilares nas tarefas do dia a dia, dando conta das demandas enquanto eu estava ausente. À Ruth, Edane, Luciana, Thainara, Daltro e Alison, pelas palavras de incentivo.

Agradeço aos professores orientadores, amigos e parceiros de luta Romier Sousa e Roberta Coelho, pelo tom dado por vocês na orientação dessa aluna: leveza, entusiasmo, e sobretudo inspiração. Agradeço também a todos(as) os(as) professores(as), funcionários(as) e educandos(as) do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal do Pará – Campus Castanhal, sempre tão amáveis e solícitos(as) nas trocas de conhecimentos e questionamentos no período das disciplinas.

Devo um agradecimento especial aos companheiros e companheiras da Resex Verde para Sempre, homens e mulheres das comunidades do Arimum, Por ti meu Deus, Paraiso, Espírito Santo, Ynumbi e Itapeua, pela generosidade com que me acolheram e me permitiram praticar a troca de experiências. Saibam que ao final dessa jornada eu aprendi muito mais com vocês. Aos colegas do Comitê de Desenvolvimento Sustentável que foram sempre auxiliadores nas atividades de campo.

Por fim, mas nem por isso menos importante, agradeço à minha família, especialmente ao marido e filho, pela paciência e compreensão, nos longos feriados e finais de semana que passamos separados nos últimos 3 anos. Todas as vezes que pensei em desistir encontrei em vocês a força necessária para continuar. Prometo compensar a ausência com a reciproca do amor que vocês me dedicam diariamente. À minha mãe, sogra, sogro, Rosa, pelo suporte dado à minha família em minhas ausências, permitindo com que eu administrasse as viagens de trabalho com mais tranquilidade.

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes.”

Cora Coralina

## RESUMO

Historicamente, o uso dos bens ou recursos naturais pelos povos e comunidades tradicionais, apresentam algumas características comuns, a partir de modos de vida específicos, marcado pela intensa simbiose e relativa harmonia com o meio ambiente em que vivem, desenvolvendo técnicas de baixo impacto ambiental, baixa articulação com o mercado, intenso conhecimento da biodiversidade que os cerca e modo de produção baseado na mão de obra familiar (CAÑETE e VOYNER, 2010). Dentre as alternativas de práticas sustentáveis que vem ganhando relevância como alternativa para conservação e geração de emprego e renda no cenário amazônico é o Manejo Florestal Comunitário e Familiar (MFCF), o qual ao longo dos anos, tem se consolidado enquanto alternativa de prática sustentável para conservação e geração de emprego e renda no cenário amazônico, com a promissora capacidade de resolver o dilema da conciliação entre o desenvolvimento econômico e a preservação dos recursos naturais. Contudo, existem uma série de desafios a serem superados pelos povos e comunidades tradicionais da Amazônia, especialmente nos contextos organizacionais e socioeconômicos. Como estratégia para superar esses desafios, as comunidades têm se (re)organizado em empreendimentos florestais comunitários (EFCs), ou seja, formalizando-se em associações e cooperativas responsáveis pelo gerenciamento de projetos produtivos em seus territórios, como a implementação de Plano de Manejo Florestal Sustentável (PMFS) para a exploração e comercialização de madeira em tona. Neste trabalho, por meio da realização de um diagnóstico organizacional, buscou-se avaliar quais os impactos dessas mudanças nas formas de organização social para o uso dos bens comuns e nas relações estabelecidas enquanto EFCs. Para isso, levantou-se os fatores que influenciam no nível de desenvolvimento e maturidade organizacional desses empreendimentos florestais comunitários para a boa gestão do MFCF, a partir do viés de três campos operacionais da gestão dos empreendimentos comunitários: o da organização, da produção e da comercialização. A área de estudo foi a Reserva Extrativista Verde para Sempre, onde as comunidades, impulsionadas fundamentalmente pela necessidade de defesa do território e pela oportunidade de geração de renda para as famílias, organizam-se em torno da implementação de PMFS em suas áreas. Os resultados do diagnóstico organizacional mostraram um baixo grau de maturidade organizacional dos EFCs. Sendo o campo da gestão organizacional o que recebeu as menores pontuações, especialmente na área funcional da gestão financeira, seguido do campo da comercialização. Posto isso, de forma coletiva e seguindo o percurso metodológico proposto, consolidou-se um Plano de Fortalecimento Organizacional, com o objetivo principal de aumentar as capacidades organizacionais dos EFCs nos dois campos da gestão mais fragilizados. Espera-se que as ações previstas colaborem, principalmente, para o empoderamento e autonomia intelectual, política e produtiva dos povos e comunidades tradicionais à frente dos empreendimentos florestais comunitários.

**Palavras-Chave:** Manejo florestal comunitário e familiar. Empreendimentos florestais comunitários. Desenvolvimento organizacional.

## ABSTRACT

Historically, the use of natural goods or resources by traditional peoples and communities, have some common characteristics, from specific lifestyles, marked by intense symbiosis and relative harmony with the environment in which they live, developing techniques of low environmental impact, low articulation with the market, intense knowledge of the surrounding biodiversity and production method based on family labor (CAÑETE and VOYNER, 2010). Among the alternatives of sustainable practices that have been gaining relevance as an alternative for conservation and employment and income generation in the Amazonian scenario is the Community and Family Forest Management (MFCF), which over the years has been consolidated as an alternative of sustainable practice for conservation and employment and income generation in the Amazonian scenario, with the promising capacity to solve the dilemma of reconciling economic development with the preservation of natural resources. However, there are a number of challenges to be overcome by traditional Amazonian peoples and communities, especially in organizational and socioeconomic contexts. As a strategy to overcome these challenges, communities have (re) organized themselves into community forest enterprises (EFCs), that is, formalizing themselves in associations and cooperatives responsible for managing productive projects in their territories, such as the implementation of a Management Plan Sustainable Forestry (PMFS) for logging and marketing. In this paper, by conducting an organizational diagnosis, we sought to evaluate the impacts of these changes on the forms of social organization for the use of common goods and the relationships established as EFCs. For this, the factors that influence the level of development and organizational maturity of these community forest enterprises for the good management of the MFCF were raised from the bias of three operational fields of the management of the community enterprises: the organization, the production and the commercialization. The study area was the Extractive Reserve Verde para Sempre, where communities, driven mainly by the need for defense of the territory and the opportunity for income generation for families, are organized around the implementation of PMFS in their areas. The results of the organizational diagnosis showed a low degree of organizational maturity of EFCs. Being the field of organizational management that received the lowest scores, especially in the functional area of financial management, followed by the field of marketing. That said, collectively and following the proposed methodological path, an Organizational Strengthening Plan was consolidated, with the main objective of increasing the organizational capacities of EFCs in the two most fragile fields of management. The envisaged actions are expected to contribute mainly to the empowerment and intellectual, political and productive autonomy of traditional peoples and communities at the head of community forest enterprises.

Keywords: Community and family forest management. Community forest enterprises. Organizational development.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa das Florestas Públicas na Amazônia Brasileira.....	28
Figura 2 – Linha do tempo de legislação voltada para povos e comunidades tradicionais na Amazônia.....	34
Figura 3 – Etapas operacionais do Manejo Florestal Sustentável .....	37
Figura 4 – Mapa das unidades de conservação com planos de manejo florestal sustentável na Amazônia Brasileira. ....	41
Figura 5 – Nuvem de palavras com os produtos não-madeireiros manejados em unidades de conservação de Uso Sustentável na Amazônia brasileira.....	43
Figura 6 – Variação anual do valor de produção dos principais produtos não madeireiros do extrativismo no Brasil.....	44
Figura 7 – Mapa das unidades de conservações com iniciativas de manejo florestal comunitário e familiar de produtos da sociobiodiversidade na Amazônia brasileira. ....	45
Figura 8 – Mapa de localização dos planos de manejo florestal em operação na área da Resex Verde Para Sempre antes de sua criação. ....	53
Figura 9 – Mapa contendo a localização da Resex Verde para Sempre.....	54
Figura 10 – Mapa de uso e cobertura da terra na Resex Verde para Sempre .....	56
Figura 11 – Mapa de localização da Resex Verde para Sempre .....	58
Figura 12 – Metodologia de construção do Ciclo de Assessoria Organizacional .....	61
Figura 13 – Resultado da linha do tempo elabora da nas comunidades. ....	62
Figura 14 – Área funcional da organização e seus diferentes campos de atuação .....	63
Figura 15 – Esquema de classificação dos níveis de maturidade organizacional .....	65
Figura 16 – Linha do tempo com a evolução do manejo florestal comunitário na Resex Verde Para Sempre.....	69
Figura 17 – Modelo de manejo florestal comunitário realizado pelos empreendimentos florestais na Resex Verde para Sempre. ....	72
Figura 18 – Registro da linha do tempo na comunidade do Arimum .....	77
Figura 19 – Linha do tempo dos acontecimentos relatados pelas famílias da comunidade paraíso, porto de Moz, Pará. ....	79
Figura 20 – Escala de maturidade organizacional dos empreendimentos florestais comunitários da Resex Verde para Sempre.....	89
Figura 21 – Fotos dos cadernos dos presidentes das associações com anotações dos registros das movimentações financeiras realizadas. ....	90
Figura 22 – Plano de Fortalecimento Organizacional para os empreendimentos florestais comunitários da Resex Verde para Sempre.....	91
Figura 23 – Arranjo interinstitucional do Grupo de gestão Florestal, estabelecido em 2016, para o manejo florestal comunitário na Resex Verde para Sempre.....	93
Figura 24 – Arranjo organizacional estabelecido para a gestão financeiro do Termo de Execução Descentralizado (TED). ....	95

Figura 25 – Arranjos contratuais estabelecidos para a safra de 2016-2018 .....	96
Figura 26 – Arranjo Intercooperação para o manejo florestal comunitário e familiar na Resex VPS.....	99
Figura 27 – Passo a Passo metodológico para o processo de constituição da Cooperativa Mista Agroextrativista Floresta Sempre Viva Três Rios (Coomar). .....	100
Figura 28 – Registro Fotográfico da Assembleia de Constituição da Coomar .....	104
Figura 29 – Síntese do percurso formativo do Formar Gestão de Empreendimentos Comunitários .....	106

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Números (absoluto e percentual) da quantidade de unidades de conservação na Amazônia Legal Brasileira por categoria de uso.....	29
Tabela 2 – Número estimado da área (km <sup>2</sup> ) com potencial florestal em unidades de conservação de uso sustentável Amazônia Brasileira .....	38
Tabela 3 – Números da quantidade produzida e valor da produção na extração vegetal de madeira em tona no Brasil em 2017.....	39
Tabela 4 – Números de Área(ha) e Volume (m <sup>3</sup> ) dos Plano de manejo florestal sustentável em unidades de conservação na Amazônia brasileira .....	40
Tabela 5 – Número de iniciativas e de famílias envolvidas no manejo florestal comunitário e familiar de produtos não madeireiros em unidades de conservação na Amazônia. ....	45
Tabela 6- Lista das comunidades/localidades que integram a zona floresta na Resex Verde para Sempre.....	57
Tabela 7 – Histórico da volumetria licenciada para exploração na comunidade do Arimum..	68
Tabela 8 – Informações dos planos de manejos das 6 comunidades da Resex Verde para Sempre/Porto de Moz/PA .....	69
Tabela 9 – Histórico de Área (há), Volume (m <sup>3</sup> ) e Receita Bruta (R\$) das unidades de produção anual exploradas pela ASCDESRA.....	74
Tabela 10 - Números de volume autorizado e explorado (m <sup>3</sup> ), receita bruta (R\$) e custo estimado (R\$) da safra comercializada pelos 6 empreendimentos comunitários da Resex Verde para Sempre em 2016/2018. ....	94

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Diferenças entre os diferentes tipos de Empreendimentos Florestais Comunitários.....	48
Quadro 2 – Base de dados consultada para a consolidação da pesquisa .....	58
Quadro 3 – Listagem dos empreendimentos florestais comunitários que implementam plano de manejo florestal sustentável na Resex Verde para Sempre .....	62
Quadro 4 – Síntese das avaliações relacionada aos aspectos produtivos .....	97
Quadro 5 – Síntese das avaliações relacionada aos aspectos da comercialização.....	97
Quadro 6 – Diretoria eleita para o primeiro mandato da Cooperativa Mista Agroextrativista Floresta Sempre Viva Três Rios (Coomar) .....	102
Quadro 7 – Documentação necessárias para a formalização da cooperativa .....	102
Quadro 8 – Perfil das Instituições parceiras mobilizadas para a operacionalização da formação .....	145

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Área de unidades de conservação por categoria e por jurisdição responsável pela gestão administrativa na Amazônia.....	30
Gráfico 2 – Percentuais de área (km <sup>2</sup> ) das unidades de conservação de Uso Sustentável na Amazônia Brasileira. ....	37
Gráfico 3 – Oferta anual volume de madeira (m <sup>3</sup> ) e Área (ha) dos planos de manejo florestal sustentável comunitários em unidades de conservação na Amazônia.....	41
Gráfico 4 – Nível de Maturidade Organizacional da Ascedesra .....	75
Gráfico 5 – Nível de Maturidade Organizacional da COOMNSPRA.....	78
Gráfico 6 – Nível de Maturidade Organizacional da ACDP .....	81
Gráfico 7 – Nível de Maturidade Organizacional da ADABA .....	82
Gráfico 8 – Nível de Maturidade Organizacional da Ascomac .....	85
Gráfico 9 – Nível de Maturidade Organizacional da Ascoby .....	87
Gráfico 10 – Nível de Maturidade Organizacional da ADSPCI .....	88

## **LISTA DE SIGLAS**

ACDP	Associação Comunitária Deus Proverá
ACDSCJ	Associação Comunitária de Desenvolvimento Sustentável da Comunidade do Juçara
Adaba	Associação de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Acaraí
ADSPCI	Associação para o Desenvolvimento Sustentável dos Produtores Agroextrativistas da Comunidade Itapéua
APA	Área de proteção Ambiental
Ascedesra	Associação Comunitária do Desenvolvimento Sustentável do Rio Arimum
Ascoby	Associação Comunitária São Benedito do Ynumbi
Ascomac	Associação Comunitária dos Moradores Agroextrativista do Rio Curuminim
Autex	Autorização para Exploração
CCDRU	Contrato de Concessão de Direito Real de Uso
CDS	Comitê de Desenvolvimento Sustentável
Clua	Climate and Land Use Alliance
CNFP	Cadastro Nacional de Florestas Públicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
Coomar	Cooperativa Mista Agroextrativista Floresta Sempre Viva Três Rios
Coomnspra	Cooperativa Mista Agroextrativista Nossa Senhora do Perpétuo Socorro do Rio Arimum
DOF	Documentos de Origem Florestal
EFCs	Empreendimentos Florestais Comunitário
EIR	Exploração de Impacto Reduzido
Flona	Floresta Nacional
GGF	Grupo de Gestão Florestal
GIZ	Cooperação Brasil-Alemanha
Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMBio	Instituto Chico Mendes para a Biodiversidade
IEB	Instituto Internacional de Educação do Brasil
IFT	Instituto Florestal Tropical
IN	Instrução Normativa
Incra	Instituto Nacional de Reforma Agrária
Isa	Instituto Socioambiental

Laet	Laboratório Agroecológico da Transamazônica
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MFCF	Manejo Florestal Comunitário e Familiar
MMA	Ministérios do Meio Ambiente
NF	Nota Fiscal
ONGs	Organizações não governamentais
Onu	Organização das Nações Unidas
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar
PAE	Projeto de Assentamento Agroextrativista
PAF	Projeto de Assentamento Florestal
PAMFC	Plano Anual de Manejo Florestal Comunitário e Familiar
PDS	Projeto de Desenvolvimento Sustentável
PFMCF	Programa Federal de Manejo Florestal Comunitário e Familiar
PMFS	Plano de Manejo Florestal Sustentável
PMG	Programa Mais Gestão
Pnae	Programa Nacional de Alimentação Escolar
POA	Plano Operacional Anual
Pronaf	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RDS	Reserva de Desenvolvimento Sustentável
Refauf	Reserva de Fauna
Resex	Reserva Extrativista
SEAD	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário
Semas/PA	Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
Simlam	Sistema de Monitoramento Ambiental e Licenciamento Ambiental
Snuc	Sistema Nacional de Unidades de Conservação
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
TED	Termo de Execução Descentralizada
UCs	Unidades de Conservação
UFPA	Universidade Federal do Pará
UMF	Unidade de Manejo Florestal
UPA	Unidade de Produção Anual
Usaid	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>15</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>25</b>
1.1 Uso e manejo dos recursos naturais na Amazônia .....	25
1.2 Unidades de conservação, uso e gestão na Amazônia Brasileira.....	28
1.3 Manejo florestal comunitário e familiar de uso múltiplo .....	31
1.4 Potencial do manejo florestal comunitário e familiar em unidades de conservação na Amazônia Brasileira .....	35
1.4.1 Madeireiro .....	35
1.4.2 Produtos Florestais Não Madeireiros .....	42
1.5 Os empreendimentos florestais comunitários e a gestão do manejo florestal comunitário e familiar .....	46
<b>CAPÍTULO 2 METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
2.1 Abordagem metodológica .....	51
2.2 Área de Estudo.....	51
2.2 Técnica de Pesquisa .....	58
2.2.1 Levantamento de dados secundários .....	58
2.2.2 Diagnóstico Organizacional .....	60
2.2.2.1 Caracterização Geral do Território .....	61
2.2.2.2 Seleção dos Empreendimentos Florestais Comunitários.....	62
2.2.2.3 Construção da Visão Panorâmica.....	63
2.2.2.4 Avaliação do nível de maturidade organizacional .....	64

<b>CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DOS EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS COMUNITÁRIOS DA RESERVA EXTRATIVISTA VERDE PARA SEMPRE EM PORTO DE MOZ/PA.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Contextualização.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2 Maturidade organizacional dos empreendimentos florestais comunitários .....</b>	<b>70</b>
3.5.1 Associação Comunitária do Desenvolvimento Sustentável do Rio Arimum (Ascedesra) .....	73
3.5.2 Cooperativa Mista Agroextrativista Nossa Senhora do Perpétuo Socorro do Rio Arimum (Coomnspra) .....	76
3.5.3 Associação Comunitária Deus Proverá (ACDP).....	78
3.5.4 Associação de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Acaraí (Adaba) .....	81
3.5.5 Associação Comunitária dos Moradores Agroextrativista do Rio Curuminim (Ascomac) .....	83
3.5.6 Associação Comunitária São Benedito do Ynumbi (Ascoby) .....	85
3.5.7 Associação para o Desenvolvimento Sustentável dos Produtores Agroextrativistas da Comunidade Itapéua (ADSPCI) .....	87
<b>CAPÍTULO 4 PLANO DE FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA OS EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS COMUNITÁRIOS NA RESEX VERDE PARA SEMPRE .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 Apresentação.....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 Consolidação de Arranjos interinstitucionais para a comercialização da produção florestal .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2 Fortalecimento/constituição do Cooperativismo .....</b>	<b>98</b>
<b>4.3. Projeto Pedagógico do de Curso (PPC) de Formação Continuada em Gestão de Empreendimentos Comunitários - Formar Gestão.....</b>	<b>104</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>115</b>
<b>Apêndice A – Modelo de questionário aplicado para o Diagnóstico Organizacional ....</b>	<b>116</b>
<b>Apêndice B – Projeto Pedagógico do Curso de Formação Continuada em Gestão de Empreendimentos Comunitários .....</b>	<b>130</b>

## INTRODUÇÃO

Desde a década de 80, as discussões sobre o aumento do desmatamento na região Amazônica ganharam relevância no debate sobre sustentabilidade. O principal argumento é o estabelecimento de mudanças nos padrões de ocupação de terra e uso do solo na região, visando conter o avanço da pecuária extensiva e a exploração ilegal de produtos florestais, sobretudo madeira, considerados os principais vetores do aumento do desmatamento (FEARNSIDE, 2003, p.82).

Contudo, ainda persistem enormes desafios quanto as estratégias adotadas para a redução do desmatamento na Amazônia. De acordo com levantamento realizado por organizações ambientalistas da sociedade civil, aproximadamente 780 mil quilômetros quadrados da Amazônia já foram desmatados (GT DESMATAMENTO ZERO, 2017). Cerca de 20% da floresta original já foi explorada, sem que benefícios significativos para os brasileiros e para o desenvolvimento da região fossem gerados. “A Amazônia vive uma combinação perversa de baixo progresso social, elevada degradação ambiental e subdesenvolvimento econômico. A região representa quase 60% do território nacional, mas contribui com menos de 9% do PIB brasileiro” (SANTOS et.al., 2018, p.31).

Esses números foram impulsionados pelas tendências econômicas observadas na Amazônia nas últimas décadas, as quais caracterizam-se pela expansão da fronteira agropecuária, associada a exploração madeireira predatória e pecuária extensiva, um modelo insustentável, que se baseia na utilização indiscriminada dos recursos naturais.

Depois de experiências fracassadas num passado mais distante, o atual modelo amazônico de desenvolvimento está ancorado em empreendimentos que produzem bens semielaborados (como ferro, alumínio, óleos de dendê e palma) e matérias-primas (como gado e soja), destinados à exportação. Apesar de gerar poucos empregos, já que as cadeias produtivas não se completam para produzir bens finais; de desalojar populações naturais e tradicionais; de consumir enormes quantidades de energia (inclusive com produção de carvão oriundo da queima da floresta nativa); de exaurir a natureza e colocá-la em permanente perigo, esse modelo de produção, baseado nas duas classes de produtos referidas – semielaborados e matérias-primas –, tem sido apoiado por políticas públicas continuadas, que reproduzem com poucas alterações o secular modelo agroexportador. Pelos males que carrega consigo, trata-se de desenvolvimento degenerativo, posto que quanto mais avança e se aprofunda, maiores danos provoca (LOUREIRO, 2012, p.529 e 530).

Contrapondo a este modelo econômico, podem-se encontrar outras formas de uso dos recursos naturais, desenvolvidas pelos povos indígenas e comunidades tradicionais<sup>1</sup> que

---

<sup>1</sup> Moreira (2017, p. 43) apresenta que “O significado da terminologia povos e comunidades tradicionais faz muito mais sentido em seu movimento do que em sua estática, isto é, a afirmação da identidade coletiva tradicional é feita nas disputas diárias em torno da necessária afirmação de direitos, principalmente, socioambientais”.

habitam a região: ribeirinhos, extrativistas, quilombolas, indígenas e agricultores familiares camponeses. A lógica adotada por esses grupos sociais é de uso dos bens comuns da natureza, uma vez que eles vivem numa relação direta de dependência desses recursos, tendo em grande medida sua manutenção alimentar, social, cultural e econômicas, garantidas pela utilização de produtos das florestas e dos rios. O uso dos recursos florestais e aquáticos são articulados com a realização de atividades agropecuárias, fundamentalmente para a garantia da segurança alimentar das famílias (AZEVEDO, 2018).

Os povos e comunidades tradicionais vivem na e da floresta, estabelecendo relações de uso que vão além da econômica, mas também culturais e, principalmente, de defesa e garantia do território a partir do uso dos bens naturais que ali existem, conforme reforçado por Leroy (2010) quando apresenta que

a estratégia da indissociabilidade na valoração da floresta entre a dimensão econômica e outras dimensões não econômicas é um diferencial frente ao discurso do capital que vê a floresta tão somente como oportunidade de acúmulo. A população que vive nela/dela insere-se no mercado por meio dela. Seu valor é o que lhe dão as populações locais. O valor da floresta em pé é o próprio movimento de resistência. Interessa fortalecer o que existe, e não importar um modelo. É relevante comercializar os produtos da floresta que já existem nela, desenvolver e participar da economia local e dos mercados institucionais (LEROY, 2010, p. 273).

É nesse contexto que, em meados da década de 90, surgem as formulações em torno da categoria de manejo florestal comunitário e familiar (MFCF), entendida como uma atividade produtiva com potencial para integrar desenvolvimento local e conservação ambiental, a partir do uso múltiplo planejado e/ou a gestão do uso de produtos florestais por comunidades ou famílias locais. Este modelo de atividade produtiva é realizado com a premissa de gerar renda a partir da floresta em pé e fortalecer a gestão territorial e a governança florestal por parte dos povos e comunidades tradicionais (PINTO; AMARAL; AMARAL NETO, 2011, p.14).

Ao longo dos anos, o MFCF tem se consolidado enquanto alternativa de prática sustentável para conservação e geração de emprego e renda no cenário amazônico. Ou seja, com a promissora capacidade de resolver o dilema da conciliação entre o desenvolvimento econômico e a preservação dos recursos naturais. A diversidade de modalidades e escalas de uso dos bens comuns praticados em florestas comunitárias por comunidades indígenas, ribeirinhas, seringueiros, colonos, produtores familiares agroextrativistas em geral, de forma coletiva e individual tem demonstrado essa conciliação (SABOGAL et.al., 2008, p.15).

De acordo com Amaral Neto et. al (2013, p. 48), na Amazônia brasileira “a área potencial de florestas públicas destinadas para o manejo florestal estimada em 428.221 km<sup>2</sup>, sendo dois terços de florestas comunitárias e um terço de florestas destinadas ao uso empresarial”. O MFCF ganhou importância a partir da segunda metade da década de 1990 e foi impulsionado pela discussão da Lei de Gestão de Florestas Públicas, que identificou grande parte das florestas públicas de produção (cerca de 60 %) como estando sob o uso das comunidades.

De fato, as florestas comunitárias constituem uma base importante para o fornecimento de produtos às indústrias florestais na Amazônia. Especificamente no caso da madeira, o volume oriundo do MFCF pode representar 1/3 de toda madeira que chega aos pátios das serrarias. As estimativas são de que o volume ofertado pelas comunidades tende a crescer com a escassez de madeira legal na região, impulsionada pelo aumento do rigor nas ações de comando e controle, bem como pelas dificuldades atuais em consolidar as concessões florestais em florestas públicas de produção.

Contudo, existem uma série de desafios a serem considerados para a consolidação do MFCF como alternativa de modelo de desenvolvimento sustentável para os povos e comunidades tradicionais da Amazônia, anunciados desde a década passada por alguns autores especialistas no tema:

[...] os desafios postos às comunidades continuam em parte sendo os mesmos apontados, desde que as primeiras experiências foram postas em prática, há três décadas. A garantia de acesso e uso da floresta (através da definição fundiária), o fortalecimento da organização social, o crédito, a assistência e o acesso ao mercado, todos esses fatores continuam sendo as principais barreiras a serem superadas pelas iniciativas na perspectiva de sua consolidação (AMARAL; AMARAL NETO, 2005, p.69).

Os desafios no campo da organização social são consequência do seu histórico processo de formação. Nos anos 60 e 70 as organizações comunitárias não eram formalizadas e sua existência e significado se baseavam na sua capacidade de mobilização social. Já nos anos 80 e 90 as organizações comunitárias e outras de cunho social passaram a ser formalizadas como associações, e mais recentemente como cooperativas, e assumiram papel de gerenciamento de recursos de projetos ou gestão de empreendimentos. Na maioria das vezes, impulsionadas pelos marcos regulatórios de acesso à terra e de licenciamento e financiamento de atividades produtivas, as quais exigem o fornecimento de um Cadastro Nacional de Pessoal Jurídica (CNPJ) para a formalização dos contratos e acordos estabelecidos.

Para isso, torna-se necessário viabilizar uma rede consistente de intercooperação na produção e na agregação de valor dentro de cadeias produtivas solidárias, fortalecendo os vínculos entre seus membros e reduzindo a dependência para com as empresas de capital (EID, 2012). Assim, estarão contribuindo para que a cooperação em torno da constituição desses empreendimentos comunitários se apresente como uma forma social de produção não apenas periférica ao capitalismo (CHARIELLO e EID, 2016, p.78), mas capaz de garantir a reprodução socioambiental e econômica dos povos e comunidades tradicionais.

No contexto socioeconômico evidencia-se o conflito entre duas lógicas opostas e incompatíveis de pensar e utilizar a terra: o modo camponês, em que o direito de posse é gerado pelo trabalho, e o modo capitalista baseado na propriedade da terra (MARTINS, 1996). Dessa forma, para se trabalhar a conservação através do apoio a atividades produtivas sustentáveis, é essencial considerar as organizações de base comunitária como sujeitos chave, tendo em vista o potencial essencialmente agroextrativista da região amazônica, formada em sua maioria por populações tradicionais (ribeirinhos e indígenas) e agricultores familiares inseridos e dependentes do ecossistema florestal.

No entanto, o “grande capital”, representado aqui pelas empresas exportadoras de madeira, de cosméticos, dentre outras, têm aumentando suas investidas junto aos povos e comunidades tradicionais, desenvolvendo o papel de fomentadoras das atividades produtivas em operação nos territórios. Estas empresas, estabelecem relações comerciais que se caracterizam por uma relação assimétrica, na qual as empresas são beneficiadas em detrimento das comunidades que frequentemente vendem sua matéria-prima por um preço baixo, sem qualquer tipo de controle social e sem garantia de sustentabilidade ambiental (AMARAL NETO; CARNEIRO; MIRANDA, 2011, p. 15).

Nesse contexto, se insere minha motivação para a realização desta dissertação, uma vez que minha trajetória profissional se deu prioritariamente em organizações do terceiro setor que atuam na implementação de projetos voltados para o fortalecimento organizacional e institucional dos povos e comunidades tradicionais com vistas ao maior protagonismo e autonomia de suas organizações na construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Promovendo e fortalecendo a construção de alternativas econômicas, como é o caso do MFCF, implementado por comunidades extrativistas da Amazônia enquanto estratégia de reprodução social e econômica em seus territórios.

Como problemática central da dissertação pretendo responder ao longo do trabalho as seguintes perguntas orientadoras: 1) Os povos e comunidades possuem o protagonismo na implementação de práticas produtivas sustentáveis nos seus territórios? 2) Como medir a maturidade organizacional de empreendimentos econômicos constituídos para essa finalidade? 3) Quais estratégias podem ser adotadas por esses empreendimentos para aumentar o grau de maturidade e, consequentemente, garantir o protagonismo na gestão?

Por conta disso, possui como objetivo geral, avaliar os fatores que influenciam no nível de maturidade organizacional dos Empreendimentos Florestais Comunitários (EFCs) na implementação de práticas de MFCF em Unidades de Conservação (UCs) de uso sustentável na Amazônia e propor um Plano de Fortalecimento Organizacional que possibilite aumentar a maturidade organizacional desses empreendimentos. Como objetivos específicos, propomos i) identificar o estado da arte do MFCF em UCs de Uso Sustentável na Amazônia, analisando os limites e desafios dos empreendimentos na gestão, implementação e comercialização dos produtos florestais; ii) Realizar um Diagnóstico Organizacional dos empreendimentos comunitários que implementam MFCF na Reserva Extrativista (Resex) Verde para Sempre, no município de Porto de Moz, estado do Pará.

A dissertação está dividida em 4 capítulos. No **capítulo 1** apresentamos o estado da arte do MFCF em UCs de Uso Sustentável na Amazônia, identificando e analisando os limites e desafios dos empreendimentos na gestão, implementação e comercialização dos produtos florestais. Começamos com uma contextualização do uso dos recursos naturais na Amazônia a partir dos modelos de desenvolvimento adotados pelo Estado brasileiro, em especial aqueles que envolvem os territórios ocupados por povos e comunidades tradicionais que manejam os bens comuns da floresta. Nesse contexto apresentamos o histórico de criação de UCs na Amazônia, como estratégia de proteção dos recursos naturais que vinham sendo intensamente explorados por conta dos modelos de desenvolvimento econômico pautado na maximização da produção e dos lucros. Em seguida, apresentamos o conceito do MFCF de uso múltiplo enquanto modelo sustentável de uso dos bens comuns por parte dos povos e comunidades tradicionais e seu histórico de luta por políticas públicas que reconheça e fomente o MFCF enquanto alternativa econômica de geração de renda e de defesa dos territórios comunitários. Por fim, apresentamos o conceito de empreendimentos florestais comunitários e os desafios postos para a gestão do MFCF pelos povos e comunidades tradicionais.

No **capítulo 2** apresentamos a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. Dividida em duas etapas: (i) no levantamento de dados e informações secundárias, os quais

foram organizados em um banco de dados geográficos e utilizadas principalmente no capítulo 1; e na realização de um diagnóstico organizacional dos Empreendimentos Florestais Comunitário (EFCs) que implementam PMFS na Resex Verde para Sempre, em Porto de Moz, Pa.

Os resultados do diagnóstico organizacional realizado na Resex Verde para Sempre são apresentados no **capítulo 3**. A partir de uma contextualização do histórico de criação da Resex, que atualmente é composto por 7 comunidades operando PMFS para aproveitamento econômico de madeira em torno na sua área comum. Os resultados apresentam uma visão panorâmica de cada EFCs bem como o grau de maturidade organizacional de cada um para a gestão de projetos produtivos em suas comunidades.

No **capítulo 4** detalhamos as ações realizadas no âmbito do Plano de Fortalecimento Organizacional, como resultado prático do trabalho desenvolvido na Resex, com base no diagnóstico organizacional. Foram realizadas três ações: fortalecimento do cooperativismo, a consolidação de arranjos interinstitucionais para a comercialização da produção e a elaboração de um Projeto Pedagógico de Curso em Gestão de Empreendimentos Comunitários.

Por fim, finalizamos o documento apresentando as considerações finais acerca dos desafios e oportunidades do EFCs na gestão e governança de áreas coletivas de florestas comunitárias na Amazônia.

## CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA

“Tudo começou lá na floresta

Você começou a inventariar...”

(Margarida Ribeiro)

### 1.1 Uso e manejo dos recursos naturais na Amazônia

O uso dos recursos naturais pelos povos e comunidades tradicionais, apresentam algumas características comuns, a partir de modos de vida específicos, marcado pela intensa simbiose e relativa harmonia com o meio ambiente em que vivem, desenvolvendo técnicas de baixo impacto ambiental, baixa articulação com o mercado, intenso conhecimento da biodiversidade que os cerca e modo de produção baseado na mão de obra familiar (CAÑETE e VOYNER, 2010).

Na atualidade, a discussão sobre o uso desses recursos adquiriu grande relevância, fundadas no nível de degradação em que se encontram, em decorrência do seu uso excessivo. Essa teoria foi discutida por Hardin (1968), quando apresentou as formulações em torno do dilema dos comuns e os questionamentos acerca da racionalização individual como contraponto à racionalização coletiva, no uso dos bens comuns da natureza. Segundo Hardin, os bens de uso comum, como a atmosfera, os rios, os parques e os oceanos, estariam sentenciados a exaustão, por consequência do livre acesso aos mesmos, em decorrência de uma falta de regras para o seu uso. Assim, entre agricultores, pescadores e extrativistas, que utilizam os recursos pelo livre acesso, haveria a maximização do uso e, como consequência, a degradação do mesmo. Para evitar esta situação limite, Hardin então propõe a privatização dos recursos ou a transformação dos recursos comuns em bens públicos, em que o direito de regulação caberia às instituições geridas pelo Estado.

Outras contribuições teóricas, aprofundaram o debate sobre o uso de recursos naturais posteriores às de Hardin e demonstraram alternativas na gestão coletiva de bens comuns, a partir da elaboração de regras, de forma a garantir o acesso a todos. Como por exemplo, as apresentadas por Ostrom (1998), as quais fundamenta-se na necessidade de se estabelecer regras e normas, criadas a partir de instituições, que servem para coibir ou aplicar sanções aos indivíduos do grupo, como uma espécie de modelo de comportamento social pré-estabelecido.

Ainda segundo Ostrom (1998, p. 9), o estabelecimento de “regras podem melhorar a reciprocidade por fazer comprometimentos mútuos mais claros e concisos”. Para a definição de

interesses comuns, o comportamento do grupo de usuários, a estrutura do sistema de recursos, as regras de acesso para manejar o recurso e os resultados obtidos estruturam o corpo da teoria dos bens comuns (Barbosa; Marin, 2010, p. 29-30).

Trazendo essas reflexões para a realidade Amazônica, pode-se afirmar que o modelo de desenvolvimento pensado para o uso dos bens comuns da natureza foi fundamentalmente pautado na extração à exaustão e na transformação dos ecossistemas em monocultivos, em detrimento do uso racional, sendo esse um modelo falido e que precisa ser ressignificado. Loureiro (2012, p. 528 e 529) ressalta que

Após numerosos estudos realizados nas últimas décadas tutelados pela via hegemônica fica claro que as diversas experiências de desenvolvimento propostas para a Amazônia faliram em sua missão de desenvolver a região; são excludentes, comprometem ou destroem a rica multiculturalidade da Amazônia, levam à homogeneização cada vez maior das sociedades, dissolvendo num todo comum as particularidades e especificidades dos grupos sociais; são concentradores de renda, geram poucos empregos, espalham miséria em torno dos grandes empreendimentos onde se implantam e provocam enormes danos ambientais. É preciso, portanto, apostar em novas formas de organização da produção. E elas começaram a despontar desde o final dos anos 1980 por iniciativa de pequenos grupos de pessoas, organizados sob a forma de cooperativas, associações, ONGs, etc., ou por universidades – e já apresentaram resultados exitosos num número expressivo de casos (LOUREIRO 2012, p. 528 e 529).

Os estudos de Loureiro (2012) reforçam uma formulação que impõe a disputa por modelos de desenvolvimento para a região em que coloca na centralidade o debate em torno do uso dos bens comuns por parte dos povos e comunidades tradicionais. Nesse sentido, Benatti, McGrath e Oliveira (2003, p.146) apresentam a necessidade de pensar modelos alternativos onde o uso dos bens ou recursos naturais “deve ser entendido como o aproveitamento econômico simultâneo à preservação dos recursos florestais e aquáticos, visando à perpetuação da sua cobertura vegetal, à conservação da biodiversidade e ao desenvolvimento social”.

Impulsionados por esse debate, o Estado promove algumas políticas públicas que reconhecem e evidenciam o papel das comunidades tradicionais sobre o direito de explorar a floresta, como também na proteção dos recursos naturais em geral. Como exemplo de política pública, destaca-se a criação e consolidação de UCs, regulamentado pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação – Snuc (Lei Nº9.985/2000), o qual surge com o objetivo de garantir o uso sustentável da biodiversidade e a manutenção dos povos e populações tradicionais que habitam no território Brasileiro (BRASIL, 2000).

Contudo, os modelos predominantes de desenvolvimento caracterizados por Loureiro (2012), tem ocasionado o que MacCay e Acheson (1987) denominam de “tragédia dos

comunitários”, que se contrapõe aos postulados de Hardin (1968). Ou seja, o modelo imposto tem como consequência a expropriação do campesinato de territórios comunitários em consequência da hegemonia exercida pela grande propriedade privada, da propriedade pública e dos grandes projetos de desenvolvimento.

A conjuntura política brasileira atual, voltada para atender aos interesses do grande capital e pouco sensibilizada às demandas sociais, tende a acentuar essa dinâmica. Em 2019 o governo federal por meio de decreto flexibilizou a fiscalização ambiental realizada pelo Ministérios do Meio Ambiente (MMA), reduzindo o orçamento para operações em campo e a lavra de multas (Decreto Nº 9.760) e reduziu a participação da sociedade civil organizada e dos governos estaduais e municipais com as mudanças na composição e funcionamento dos colegiados da administração pública (BRASIL, 2019).

Uma dimensão essencial a ser levada em conta nesse debate é o reconhecimento de territórios comunitários e o direito ao uso pelas populações que neles vivem. A experiência de regularização fundiária e manejo florestal de Gurupá, sistematizada pelo Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB) em 2006 mostra claramente que a garantia dos direitos fundiários das populações locais é pré-condição para a adoção e consolidação de boas práticas de manejo e uso sustentável dos recursos naturais. “A iniciativa dos promotores da experiência se voltou para a construção participativa de planos de uso dos recursos naturais por parte de comunidades ribeirinhas”. Também foram enveredados esforços para a documentação ou regularização fundiária, proporcionando que essas comunidades pudessem viver em segurança e manejar seus recursos pensando nas gerações atuais e futuras (IEB, 2006, p.9).

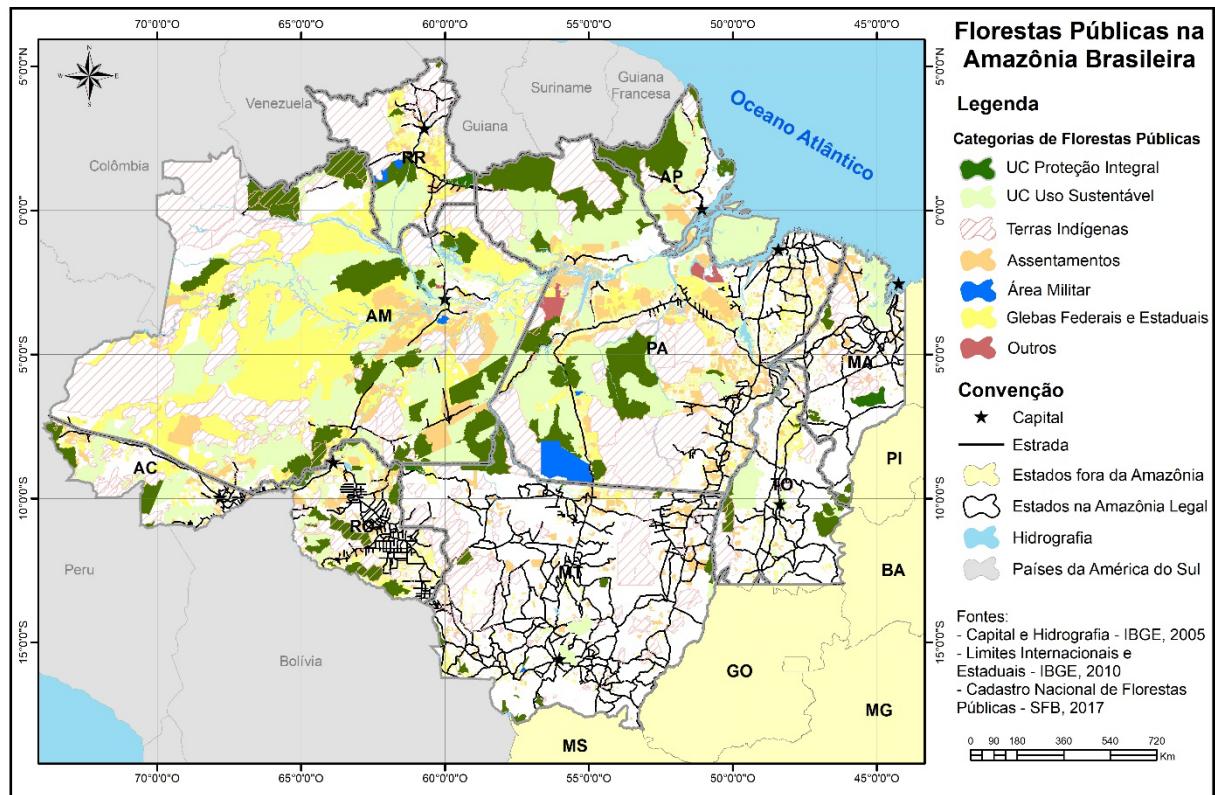
Em estudos complementares, Sousa et. al. (2011) apresentam outro viés da gestão dos recursos naturais no território. Os autores realizaram a sistematização da experiência de manejo comunitário de camarão na Ilha das Cinzas e analisaram sua relação com o manejo integrado dos recursos naturais como fator de desenvolvimento comunitário. O estudo revelou que a gestão dos recursos florestais na experiência local esteve ligada diretamente à pesca do camarão, principalmente pela manutenção das matas ciliares, principal refúgio e fonte de alimentação desses crustáceos. Além disso, a prática de manejo foi fundamental para garantir a permanência das comunidades no território, onde antes viviam da exploração insustentável do palmito.

## 1.2 Unidades de conservação, uso e gestão na Amazônia Brasileira

Como estratégia de garantir o uso sustentável da biodiversidade e a manutenção dos povos e comunidades tradicionais, o governo Brasileiro precisou ordenar o uso e ocupação das florestas públicas do grande território Amazônico. Dentre as estratégias, destaca-se a criação e consolidação de UCs (Figura 1).

A concepção das UCs vai além da manutenção da biodiversidade, pois “possibilita diversos usos do solo, tornando-se uma ferramenta para potencializar diversas atividades que contribuem para a geração de emprego e renda, e para o aumento da qualidade de vida” (GELUDA, SERRÃO e LEMOS, 2014, p.185 e 186).

Figura 1 – Mapa das Florestas Públicas na Amazônia Brasileira



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Até dezembro de 2018, existiam na Amazônia Legal, 339 UCs, totalizando 1.286.927 km<sup>2</sup>, o que corresponde a 25,7% desse território. Desse total, 220 (817.507 km<sup>2</sup> ou 16,3% da Amazônia legal) são da categoria de Uso Sustentável - a qual têm como objetivo compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável dos bens comuns para geração de renda, conciliando a presença humana nas áreas protegidas; e 119 (469.420 km<sup>2</sup> ou 9,4% da Amazônia legal) são da categoria de Proteção Integral - a qual tem como objetivo principal a manutenção

dos ecossistemas sem as alterações causadas por interferência humana, admitido apenas o uso indireto dos seus atributos naturais (Tabela 1).

Tabela 1 – Números (absoluto e percentual) da quantidade de unidades de conservação na Amazônia Legal Brasileira por categoria de uso.

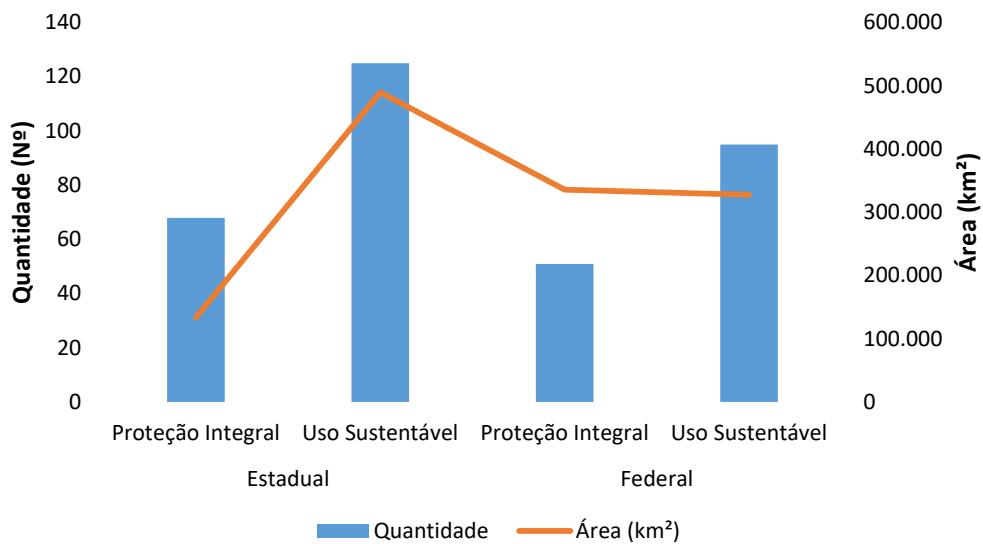
Categorias de UCs	Qtde	Área (km <sup>2</sup> )	% da Área em relação à área total de UCs	% da Área em relação à área total da Amazônia legal
<b>Proteção Integral</b>	<b>119</b>	<b>469.420</b>	<b>36,5%</b>	<b>9,4%</b>
Estação Ecológica (Esec)	26	120.333	9,4%	2,4%
Monumento Natural (Monat)	3	327	0,0%	0,0%
Parque Estadual (PES)	43	71.033	5,5%	1,4%
Parque Nacional (Parna)	26	223.305	17,4%	4,4%
Refúgio de Vida Silvestre (RVS)	5	1.107	0,1%	0,0%
Reserva Biológica (Rebio)	16	53.315	4,1%	1,1%
<b>Uso Sustentável</b>	<b>220</b>	<b>817.507</b>	<b>63,5%</b>	<b>16,3%</b>
Área de Proteção Integral (Apa)	47	236.944	18,4%	4,7%
Área de Relevante Interesse Ecológico (Arie)	4	459	0,0%	0,0%
Floresta Estadual (FES)	19	132.588	10,3%	2,6%
Floresta Estadual de Rendimento Sustentado (FERS)	10	2.675	0,2%	0,1%
Floresta Extrativista (Florex)	1	10.550	0,8%	0,2%
Floresta Nacional (Flona)	34	170.777	13,3%	3,4%
Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS)	26	112.147	8,7%	2,2%
Reserva de Fauna (RFAU)	1	105	0,0%	0,0%
Reserva Extrativista (Resex))	78	151.264	11,8%	3,0%
<b>Total Geral</b>	<b>339</b>	<b>1.286.927</b>	<b>100,0%</b>	<b>25,7%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados do ISA e SFB, 2018.

Do ponto de vista da gestão administrativa as UCs podem ser de responsabilidade tanto do governo federal como dos Governos estaduais. Do total de 339 UCs criadas na Amazônia legal, 146 são unidades federais as quais contabilizam 663.191 km<sup>2</sup>, sendo 335.546 km<sup>2</sup> de Proteção Integral e 327.645 km<sup>2</sup> de Uso Sustentável. Já as 193 unidades estaduais somam 623.736 km<sup>2</sup>, dos quais 133.874 km<sup>2</sup> são de Proteção Integral e 489.862 km<sup>2</sup> de Uso Sustentável.

A maioria das UCs, tanto na esfera federal quanto na estadual, são da categoria de Uso Sustentável, o que reforça a importância de se pensar estratégias que garantam o uso e gestão dos recursos naturais existentes nesses territórios pelos povos e comunidades tradicionais que ali habitam (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Área de unidades de conservação por categoria e por jurisdição responsável pela gestão administrativa na Amazônia.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados do ISA e SFB, 2018.

Contudo, a consolidação de demandas sociais por qualidade ambiental e a organização de cidadãos para reivindicá-la enquanto direito, fez com que, para a maioria dos especialistas em conservação e algumas Organizações não governamentais (ONGs), a floresta e os ecossistemas a elas associadas fossem consideradas como elemento central de reivindicação política. Exemplo disso foi o processo de criação das Reservas Extrativistas (Resex's), as quais surgiram em 1987, com base na Portaria nº. 627 do Instituto Nacional de Reforma Agrária (Incra). Esses territórios só foram reconhecidos como UCs em 1990, por intermédio do Decreto nº. 98.897 e somente no ano 2000, as reservas extrativistas passam a ser reconhecidas como UCs integrantes do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (Snuc). “As Resex permitiram o atendimento de demandas de comunidades quanto ao acesso à terra, garantindo sua permanência no campo. Elas foram a ‘reforma agrária’ dos seringueiros” (SAWYER, 2011, p. 365).

Estudos recentes de análises e avaliação da gestão de UCs apontaram que os maiores desafios para conservação da biodiversidade no Brasil estão na administração, na inclusão da sociedade na gestão participativa e integrada e no manejo sustentável das UCs (IBAMA e WWF, 2007).

Do ponto de vista da administração, existe uma série de divergências entre o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e o Instituto Chico Mendes para a Biodiversidade (ICMBio) quanto aos papéis e responsabilidades na administração das UCs. O que influencia negativamente na premissa da gestão participativa e

integrada dos espaços públicos enquanto instrumento para troca de informações e diálogos propositivos no território. Sawyer (2011, p.11) apresenta que o ICMBio “é controlado por conservacionistas que manifestam pouca sensibilidade socioambiental, enquanto as comunidades extrativistas ficam sujeitas ao poder de polícia de autoridades ambientais, que presidem os conselhos, numa relação tensa.”

Essa postura dos gestores do ICMBio agudiza um outro desafio que é o da inclusão da sociedade na gestão dessas UCs. Apesar de estar prevista na legislação, a participação das representações dos povos e comunidades locais é limitada e, normalmente, pouco qualificada em virtude de um baixo acesso a informações por parte desses sujeitos.

a questão das pessoas residentes em Unidades de Conservação ou em seu entorno é um dos grandes desafios da gestão dessas áreas protegidas. Infelizmente, o conflito, a expulsão e a realocação das pessoas que vivem dentro dos limites das áreas protegidas e o convívio difícil tem sido regra desde o estabelecimento das primeiras áreas protegidas no ocidente. Somente nos últimos anos, os gestores das unidades de conservação passaram a adotar uma estratégia de aproximação e busca de alianças com essas populações, mas há ainda um longo caminho a percorrer, na imensa maioria dos casos (BENSUSAN, 2014, P.59).

Por fim, torna-se necessário ampliar o debate em torno do manejo sustentável da Biodiversidade nas UCs, promovendo uma maior integração entre as práticas “extrativistas”, baseados nos saberes tradicionais produzidos de forma coletiva, e a agricultura familiar associadas à reprodução física e cultural dos povos e comunidades tradicionais. “A síntese entre agricultura familiar e extração pode viabilizar a permanência da produção familiar no campo” (SAWYER, 2011, p.373). Sendo fundamentais para o fortalecimento de ações estratégicas em torno da segurança e soberania alimentar nesses territórios, conforme apresentado por Kanashiro (2014, p.423) “o uso e a conservação das florestas e de seus recursos genéticos, além de seus produtos e serviços ecossistêmicos, [...], contribuem também à segurança alimentar. Isso corrobora a visão crescente de sua multifuncionalidade, a exemplo do que ocorre com a agricultura”.

### **1.3 Manejo florestal comunitário e familiar de uso múltiplo**

Dentre os modelos de práticas sustentáveis que vem ganhando relevância como alternativa para a conservação e geração de emprego e renda no cenário amazônico é o Manejo Florestal Comunitário e Familiar (MFCF). O qual representa a diversidade de modalidades e escalas de manejo praticadas em florestas comunitárias por comunidades indígenas, ribeirinhas,

seringueiros, colonos, produtores familiares agroextrativistas em geral, de forma coletiva e individual (AMARAL NETO, 2002).

Essa prática possui uma característica que o diferencia dos demais tipos de manejo florestal, pois os protagonistas da ação – as comunidades – “dependem diretamente das florestas e relacionam-se com esses recursos a partir de diferentes perspectivas” (Amaral e Amaral Neto (2005, p.15). Este aspecto possibilita uma visão diferenciada do viés econômico do uso dos bens comuns oferecidos pela floresta que é manejada pela comunidade como um “espaço cultural” (RITCHIE, 2001, p.6). Bem como, é certo afirmar também que as atividades produtivas de MFCF possuem como objetivo “contribuir, mediante o aproveitamento dos recursos múltiplos da floresta, para a geração de benefícios econômicos coletivos e para a conservação dos recursos florestais” (EKE et al, 2016, p. 31).

Sabogal et.al (2008, p.42) afirma que somente na década de 80 que “o manejo florestal comunitário passa a ser visto como uma alternativa promissora de gestão dos recursos florestais”. Primeiramente implementados a partir de programas e projetos desenvolvidos por ONGs junto às comunidades, com financiamentos oriundos da cooperação internacional. Somente na metade da década de 90, quando aumenta no mundo a preocupação em torno da necessidade de pensar estratégias e programas de redução da pobreza, é que os governos internalizam em suas estruturas ações de fortalecimento técnicos, sociais e institucionais com vistas ao aumento das capacidades locais para o MFC.

Em 96, por exemplo, o Governo federal constitui o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) como uma das principais fontes de crédito para custeio e investimento para a produção (BRASIL, 1996). É também nesse período que “surgem na Amazônia as primeiras tentativas de se formalizar planos de manejo florestal sustentável, por meio da implementação de projetos pilotos.” (AMARAL NETO et al, 2008, p.233), o qual foi reforçado pela

[...] tendência atual de muito governos a descentralizar e/ou devolver a responsabilidade e o manejo das florestas e de outros recursos naturais para níveis mais locais, incluindo as comunidades. Esse fato provoca aumento de interesse dentre os governos, agências de apoio, ONGs e finalmente, dentre muitas das próprias comunidades florestais em garantir e fortalecer o MFC (RITCHIE, 2001, p.7).

Amaral Neto et al. (2008), ressalta que os debates coletivos foram importantes para alavancar um processo de articulação interinstitucional, o qual impulsionou uma expansão das iniciativas de MFC na Amazônia brasileira. No início dos anos 2002, por meio de pressões das organizações da sociedade civil, uma série de formulação de políticas públicas foram iniciadas,

como os processos de revisão de procedimentos para regulamentação da atividade de MFCF junto aos órgãos de controle e fiscalização ambiental.

Essa articulação resultou na assinatura do Decreto nº 6.874, de 05 de junho de 2010, o qual cria o Programa Federal de Manejo Florestal Comunitário e Familiar (PFMCF), com o objetivo de “coordenar as ações de gestão e fomento ao manejo florestal sustentável voltadas para os povos, comunidades tradicionais e agricultores familiares que tiram sua subsistência das florestas brasileiras” (BRASIL, 2010). O programa foi instituído, na época, no âmbito do MMA e do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e previa a elaboração de um Plano Anual de Manejo Florestal Comunitário e Familiar (PAMFC), onde seriam definidas as ações, atividades e prazos para implementação pelas diversas entidades do governo relacionadas ao Programa durante aquele exercício.

Apesar do avanço com a criação do Programa, conferindo-lhe uma estratégia política e de governança, sua implementação tem deixado muito a desejar. Já se passaram 9 anos desde sua criação e o último PAMFC aprovado foi em 2011, que sequer tem um relatório final<sup>2</sup>.

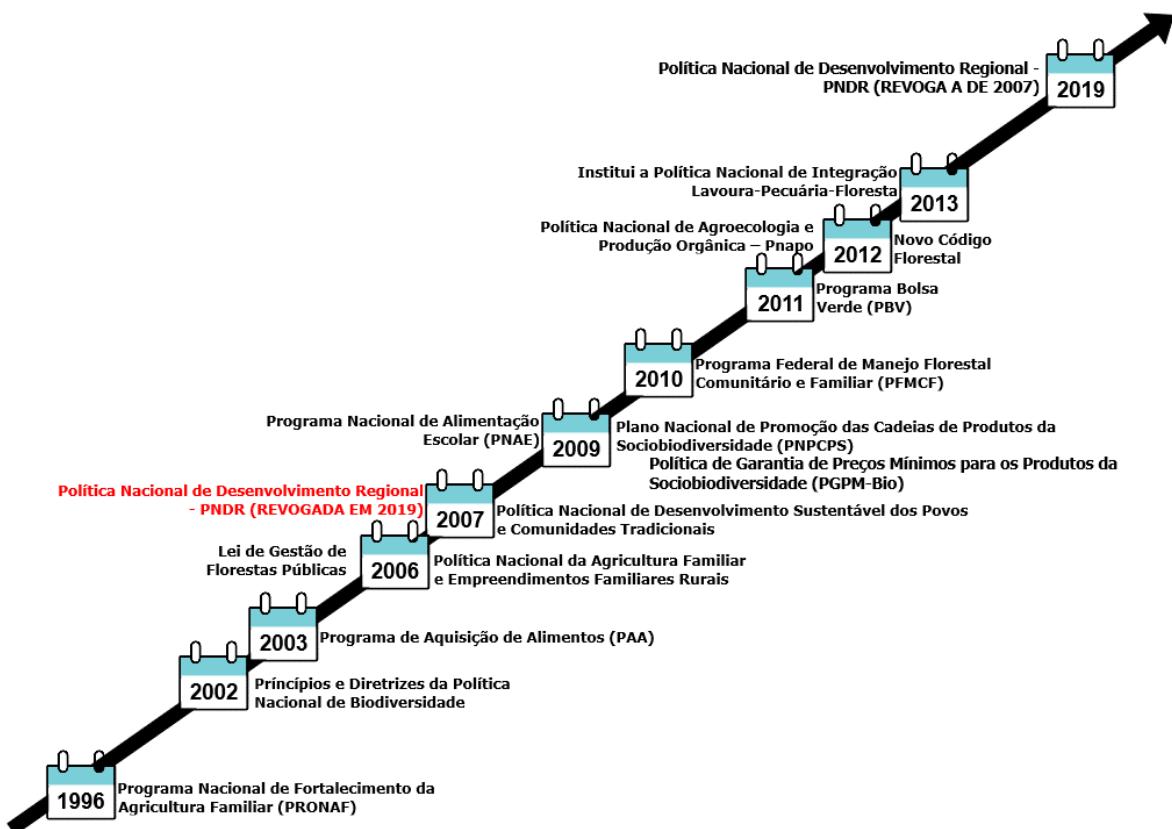
Além do PFMCF, outros Programas de Governo foram constituídos, voltados para os povos e comunidades tradicionais, tais como o Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar - PAA e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae), como alternativas de comercialização para a produção familiar e agroextrativista; o Programa Bolsa Verde do MMA como um instrumento de pagamento de serviços ambientais de efeito complementar e termos de renda agrícola; a Lei de Gestão de Florestas Públicas, que regulamenta a produção sustentável em florestas públicas, dentre outros.

Desde 2013 não são constituídas políticas voltadas para o fortalecimento dos povos e comunidades tradicionais (Figura 2). Reflexo da conjuntura política na qual o Brasil entrou após as eleições presidenciais de 2014, a qual provocou um abandono da agenda socioambiental pelos órgãos governamentais.

---

<sup>2</sup> <http://www.florestal.gov.br/florestas-comunitarias/programa-federal-de-manejo-florestal-comunitario-e-familiar/programa-federal-de-manejo-florestal-comunitario-e-familiar>

Figura 2 – Linha do tempo de legislação voltada para povos e comunidades tradicionais na Amazônia



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de consultas à base de informações sobre legislação.

O cenário junto aos povos e comunidades envolvidas na implementação de MFC só não foi pior porque as mesmas constituíram uma vasta rede de articulação interinstitucional com ONGs e instituições de ensino e pesquisa as quais, com recursos oriundos de fundos de cooperação nacional e internacional, conseguiram dar continuidade ao apoio necessário para o fortalecimento das iniciativas.

Além disso, foi possível avançar com o diálogo nas formulações de agendas positivas nas esferas estaduais. No Pará, por exemplo, desde 2012 o governo vem discutindo a elaboração de uma Política Estadual que reconheça e beneficie o MFCF no Pará. Seu processo de formulação foi conduzido de forma participativo e dividido em duas fases: o de levantamento e consolidação dos pressupostos da Política que resultou na formulação de uma minuta de Decreto; e o segundo, o qual estamos vivenciando no momento, que é o de aprovação e assinatura da Política (idem).

Por fim, algumas iniciativas de articulação foram constituídas, como os Observatórios do Código Florestal, do Clima, do MFCF, a Articulação Nacional de Agroecologia (ANA), o Fórum Brasileiro de Economia Solidária, entre outros. Contudo, esses movimentos ainda

precisam ser melhor concatenados, já que todos, de alguma forma, possuem como premissa garantir o protagonismo dos povos, comunidades tradicionais, e agricultores familiares no manejo dos recursos naturais - assegurando ou melhorando o bem-estar dos mesmos em seus territórios - e contribuir para a conservação das florestas assegurando a continuidade do fornecimento de serviços ambientais essenciais para a população mundial (SABOGAL et.al, 2008, p.39).

Para fins deste trabalho, considera-se o Manejo Florestal Comunitário e Familiar (MFCF) como sendo uma estratégia de reprodução sócio produtiva desenvolvida por povos e comunidades tradicionais com vistas à geração de renda e defesa do território por meio do manejo e uso sustentável dos recursos naturais, sejam eles madeireiros ou não-madeireiro

#### **1.4 Potencial do manejo florestal comunitário e familiar em unidades de conservação na Amazônia Brasileira**

O manejo florestal está previsto no Código Florestal (Lei 4.771/65, Art. 15), como instrumento necessário, para a exploração de florestas primitivas na bacia amazônica e regulamentado através do Decreto 5.975/2006. Compreende a administração da floresta para a obtenção de benefícios econômicos, sociais e ambientais, respeitando-se os mecanismos de sustentação do ecossistema objeto do manejo, e considerando-se, cumulativa ou alternativamente, a utilização de múltiplas espécies madeireiras, de múltiplos produtos e subprodutos não madeireiros bem como a utilização de outros bens e serviços de natureza florestal, conforme previsto no Item VI do Art. 3º da Lei Nº 11.284, de 2/3/2006 (BRASIL, 2006).

Nesta seção apresenta-se uma estimativa do potencial do manejo florestal sustentável de uso múltiplo das florestas em UCs na Amazônia Brasileira.

##### **1.4.1 Madeireiro**

As UCs de uso sustentável são áreas destinadas ao uso comunitário, e é permitida a extração de madeira por meio do manejo florestal sustentável, conforme previsto na Lei Nº 11.284, de 2 de Março de 2006, a qual dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável. Conforme previsto no artigo 4º da referida Lei, as florestas públicas podem ser destinadas para produção sustentável por meio de três modelos: a criação de florestas nacionais, estaduais e municipais, e sua gestão direta; a destinação de florestas públicas às comunidades locais residentes nestas florestas; e por meio de concessão florestal em florestas

públicas naturais ou plantadas, compreendendo as unidades de manejo florestal em UCs de florestas nacionais, estaduais ou municipais (BRASIL, 2006).

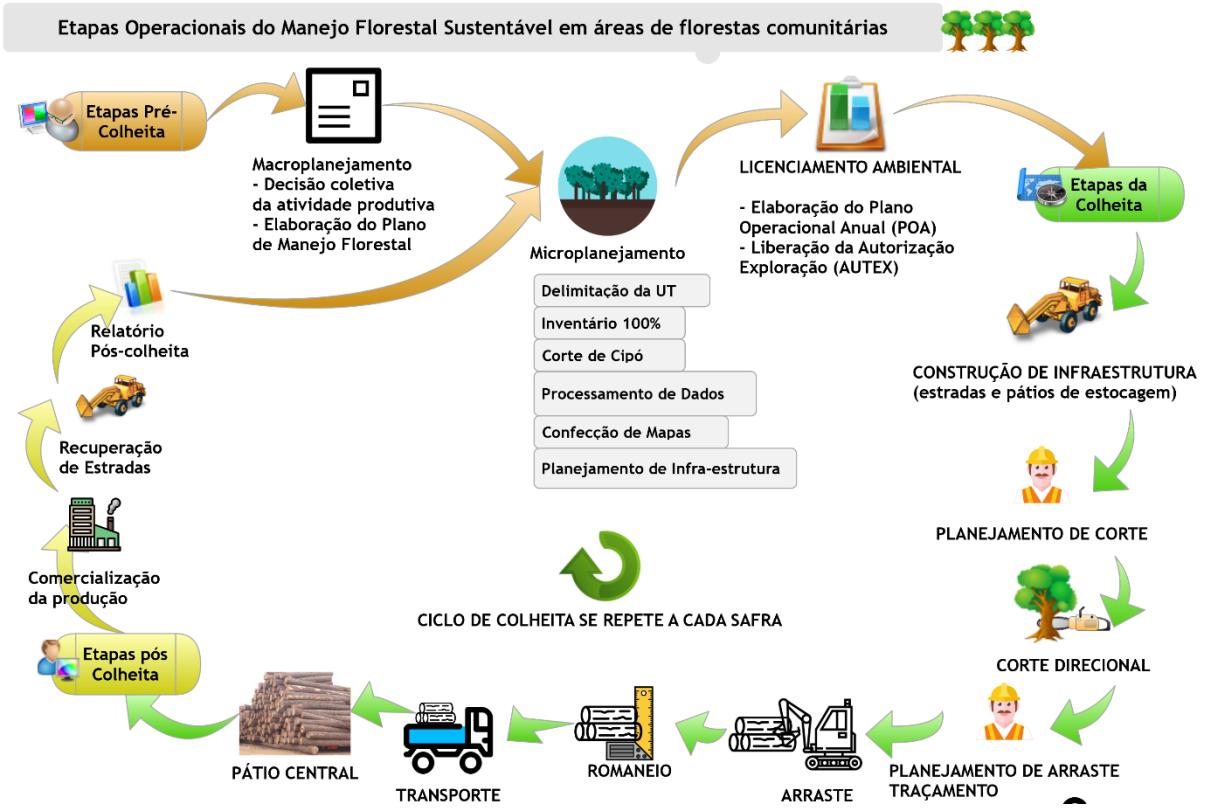
No modelo de gestão direta, é permitido ao poder público realizar diretamente a gestão das florestas públicas (especificamente as UCs do tipo floresta nacional, estadual ou municipal). Desta maneira, se torna possível ao governo realizar o manejo de produtos e de serviços florestais nestas áreas, utilizando equipe própria para esse fim ou, então, contratando serviços de terceiros.

O modelo de destinação de florestas públicas às comunidades locais prevalece sobre a concessão florestal, sendo não onerosa para os beneficiários (ou seja, não envolve pagamentos ao governo pelo uso dos recursos). No entanto, a destinação não prevê o repasse do direito de posse da terra pública para tais comunidades, ela se dá por meio do Contrato de Concessão de Direito Real de Uso (CCDRU) firmado entre a associação comunitária e o poder público em áreas de Resex, RDS, Projeto de Assentamento Florestal (PAF), Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS), Projeto de Assentamento Agroextrativista (PAE) ou modalidades similares nos Estados e nos municípios.

O terceiro modelo é a concessão florestal, onde se estabelece um contrato formal para a realização do manejo de produtos e de serviços florestais, entre o governo e uma pessoa jurídica (previamente selecionada por licitação pública), sendo necessário o pagamento pelos produtos e pelos serviços florestais que serão acessados pelo concessionário.

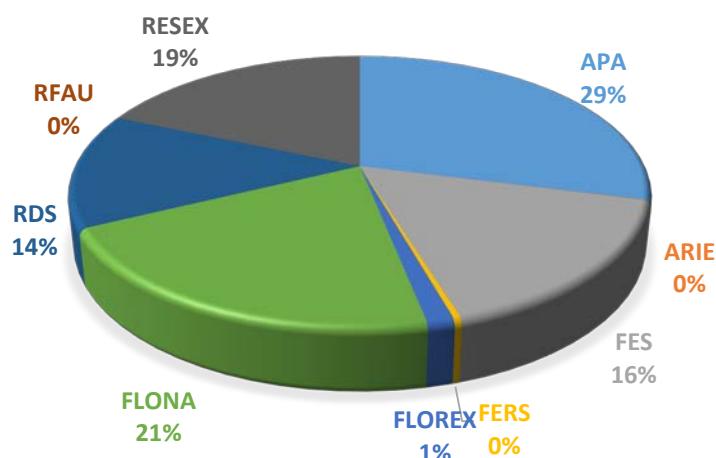
Independente do modelo adotado, o manejo florestal sustentável em UCs para beneficiamento de madeira deve ser implementado mediante a elaboração do PMFS, regulamentado pela Instrução Normativa (IN) do ICMBio Nº 16 de 4 de agosto de 2011, e seguindo as técnicas de Exploração de Impacto Reduzido (EIR), os quais devem ser implementados de forma integrada às práticas silviculturas e atento aos cuidados de crescimento e regeneração das árvores remanescentes. Esses cuidados reduzem os danos ambientais causados durante a derruba e aumenta a eficiência da ação como o retorno financeiro (SHULZE, GROGAN, VIDAL, 2008, p. 175) (Figura 3).

Figura 3 – Etapas operacionais do Manejo Florestal Sustentável



Os três modelos de destinação de florestas públicas podem ser implementados em UCs de uso sustentável que ocupam, atualmente, aproximadamente 15,7%, ou 817.507 km<sup>2</sup>, da Amazônia Legal Brasileira (Tabela 2), sendo a maioria da categoria de APA (29%) seguida das categorias de Flona (21%) e Resex (19%), conforme detalhado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Percentuais de área (km<sup>2</sup>) das unidades de conservação de Uso Sustentável na Amazônia Brasileira.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados do ISA e MMA, 2019.

A partir dos modelos de destinação de florestas públicas apresentados anteriormente, e as normas previstas no código florestal para proteção da vegetação nativa em áreas de preservação permanente, reserva legal, uso restrito e exploração florestal, adotar-se-á os seguintes percentuais de áreas habilitadas para a produção florestal: (i) 50% dos territórios de UCs na categoria de Resex, RDS e Refau, destinados a produção comunitária; (ii) nas demais categorias de UCs, onde é permitido as concessões onerosas à empresas, considera-se então 20% para uso comunitário e 50% para uso empresarial. Posto isso, podemos afirmar que aproximadamente 242.556 mil km<sup>2</sup> de áreas em UCs de uso sustentável na Amazônia estariam habilitadas para a produção florestal comunitária. O restante, cerca de 276.996 mil km<sup>2</sup>, estariam destinados ao manejo empresarial (Tabela 2).

Tabela 2 – Número estimado da área (km<sup>2</sup>) com potencial florestal em unidades de conservação de uso sustentável Amazônia Brasileira.

Categoria	Área Total	Área (km <sup>2</sup> )		%	% da AL
		Concessão florestal	Comunidades locais		
Apa	236.944,14	118.472,07	47.388,83	(50% - 20%)	4,5%
Arie	458,64	229,32	91,73	(50% - 20%)	0,0%
Fers	2.674,94	1.337,47	534,99	(50% - 20%)	0,1%
Fes	132.587,58	66.293,79	26.517,52	(50% - 20%)	2,5%
Flona	170.776,56	85.388,28	34.155,31	(50% - 20%)	3,3%
Florex	10.550,00	5.275,00	2.110,00	(50% - 20%)	0,2%
RDS	112.146,92		56.073,46	50%	2,1%
Resex	151.263,63		75.631,82	50%	2,9%
RFAU	104,63		52,32	50%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>817.507,04</b>	<b>276.995,93</b>	<b>242.555,96</b>		<b>15,7%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados do ISA e MMA, 2019

Para o cálculo do volume potencial de maneira explorada nessas áreas, será considerado o previsto na IN N° 5 de 11 de dezembro de 2006, o qual estabelece, em seu artigo 5º do Capítulo III, que as intensidades máximas de corte a serem autorizadas pelo órgão ambiental competente será de 30 m<sup>3</sup>/ha para o PMFS Pleno com ciclo de corte inicial de 35 anos e de 10 m<sup>3</sup>/ha para o PMFS de Baixa Intensidade com ciclo de corte inicial de 10 anos (BRASIL, 2011).

Nesse caso, apesar dos PMFS realizado em UCs de uso sustentável na Amazônia normalmente serem implementados na categoria Plena, ou seja, com uso de maquinários pesados, por limitações técnicas e organizacionais, não atingem a intensidade máxima de corte prevista. Nesse sentido, consideraremos o aproveitamento médio de 10m<sup>3</sup>/ha em um ciclo de

corte de 30 anos, o que geraria uma estimativa de produção de 24 milhões de metros cúbicos de madeira em tora/ano oriundo de florestas públicas comunitárias. Considerando que a produção anual de madeira em tora do Brasil em 2017 foi de aproximadamente 12 milhões de m<sup>3</sup> de madeira em tora, segundo dados consolidados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e apresentados na tabela 3, o potencial de volume produzido em áreas de florestas comunitárias seriam o suficiente para atender à demanda de produção.

Tabela 3 – Números da quantidade produzida e valor da produção na extração vegetal de madeira em tora no Brasil em 2017.

	Quantidade produzida na extração vegetal (m <sup>3</sup> )	Valor da produção na extração vegetal (Mil Reais)
<b>Brasil</b>	<b>12.232.762,00</b>	<b>1.925.506,00</b>
<b>Norte</b>	<b>7.291.750,00</b>	<b>1.203.773,00</b>
Rondônia	1.304.683,00	162.532,00
Acre	213.234,00	15.767,00
Amazonas	875.750,00	150.506,00
Roraima	796.022,00	51.002,00
Pará	3.235.375,00	779.540,00
Amapá	804.619,00	37.200,00
Tocantins	62.067,00	7.227,00
<b>Nordeste</b>	<b>569.333,00</b>	<b>80.200,00</b>
Maranhão	86.299,00	14.417,00
Piauí	103.263,00	5.474,00
Ceará	107.546,00	16.745,00
Rio Grande do Norte	2.773,00	262,00
Pernambuco	15.646,00	2.521,00
Alagoas	12.387,00	3.660,00
Bahia	241.419,00	37.121,00
<b>Sudeste</b>	<b>18.498,00</b>	<b>2.019,00</b>
Minas Gerais	12.351,00	1.448,00
Espírito Santo	6.147,00	571,00
<b>Sul</b>	<b>372.317,00</b>	<b>46.108,00</b>
Paraná	227.614,00	28.056,00
Santa Catarina	92.496,00	8.672,00
Rio Grande do Sul	52.207,00	9.379,00
<b>Centro-Oeste</b>	<b>3.980.864,00</b>	<b>593.406,00</b>
Mato Grosso do Sul	17.120,00	6.807,00
Mato Grosso	3.932.901,00	581.012,00
Goiás	30.343,00	5.562,00
Distrito Federal	500,00	25,00

Fonte: IBGE - Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura, 2017.

Contudo, esse potencial ainda tem sido pouco aproveitado. Segundo informações do ICMBio (2019), existem apenas 12 iniciativas de MFCF em implementação nas UCs, as quais juntas totalizam uma área de aproximadamente 4,5 milhões de hectares manejados, o equivalente a 6% do total de área de UCs de Uso Sustentável na Amazônia (Tabela 4).

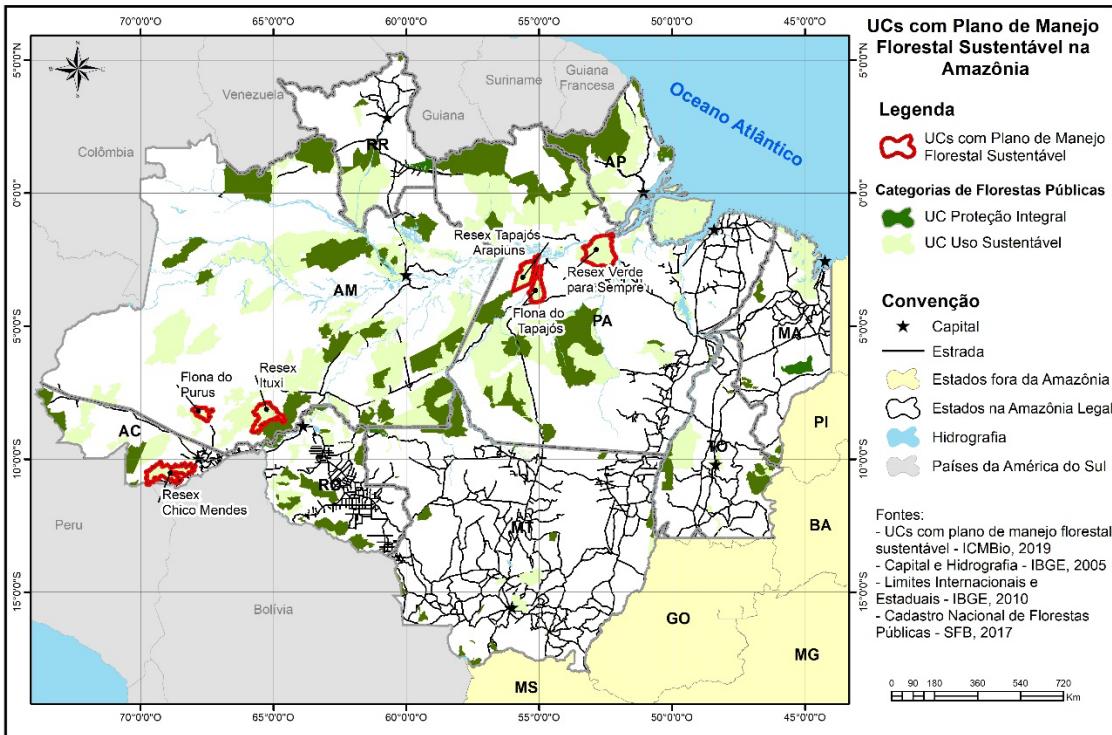
Tabela 4 – Números de Área(ha) e Volume (m<sup>3</sup>) dos Plano de manejo florestal sustentável em unidades de conservação na Amazônia brasileira

Estado	UC	Área da UC (ha)	Instituição Detentora	Área total Autorizada (ha)	Volume total Autorizado (m <sup>3</sup> )
Pará	Flona Tapajós	582.149	Coomflona – Cooperativa Mista da Flona Tapajós	11.082	297.284
	Resex Tapajós	677.513	Cooperativa Mista Agroextrativista do Rio Inambú	1.505	37.431
			Coomnspra – Cooperativa Mista Agroextrativista Nossa Senhora do Perpétuo Socorro do Rio Arimun	1.104	26.675
			Associação de Desenvolvimento Sustentável dos Produtores Agroextrativistas da comunidade Itapéua	404	8.641
	Resex Verde para Sempre	1.288.717	Adaba - Associação de Desenvolvimento Agroextrativista do Baixo Acari	141	2.640
			Associação Comunitária Agroextrativista do Rio Curuminim	213	4.376
			Associação Comunitária São Benedito do Ynumbi	195	3.241
			Associação Comunitária Deus Proverá	399	7.109
			ACBEM - Associação da Comunidade Belém de Porto de Moz	799	13.459
	Resex Ituxi	776.940	Apadrit – Associação dos produtores Agroextrativistas da Assembleia de Deus do Rio Ituxi.	231	2.001
Amazonas	Flona Purus	256.000	Cooperativa Agroextrativista Mista do Mapiá e Médio Purus - Cooperar	100	870
	Resex Chico Mendes	970.570	Amoprex – Associação dos Moradores da Resex Chico Mendes em Xapuri.	3.297	37.796
<b>TOTAIS</b>		<b>4.551.889</b>		<b>19.519</b>	<b>441.955,9</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados do ICMBio, 2019.

Essas iniciativas estão localizadas em seis UCs com PMFS aprovados e em execução na Amazônia, apresentadas no mapa da figura 4 abaixo.

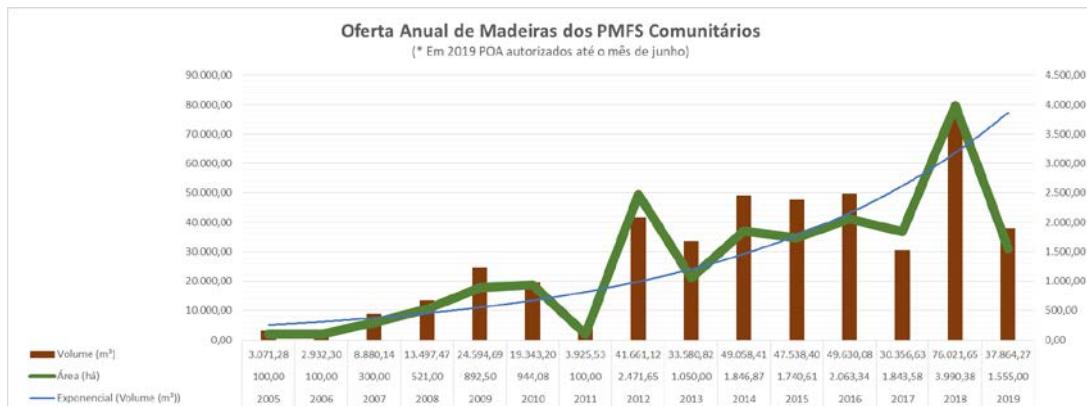
Figura 4 – Mapa das unidades de conservação com planos de manejo florestal sustentável na Amazônia Brasileira.



Fonte: Elaborada pela autora, 2019

O gráfico 3 apresenta o histórico de oferta anual de madeira em tora oriunda dos PMFS nas 6 (seis) UCs. O primeiro plano de manejo em UC foi aprovado em 2005 na Flona do Tapajós disponibilizando nesse ano uma área de 100ha e um volume de aproximadamente 3mil m<sup>3</sup>. Entre 2018-2019 já são 12 planos de manejo aprovados e em execução totalizando uma área de 5.545 ha e um volume médio de 113.885 mil m<sup>3</sup> de madeira em tora (ICMBio, 2019).

Gráfico 3 – Oferta anual volume de madeira (m<sup>3</sup>) e Área (ha) dos planos de manejo florestal sustentável comunitários em unidades de conservação na Amazônia.



Fonte: ICMBio, 2019.

Ao analisar esses números efetivos de produção observa-se que apenas 0,5% do potencial de produção 24,2milhões de metros cúbicos apresentados na tabela 2 estão sendo produzidos de forma sustentável pelas UCs. Esses dados mostram também que das 220 UCs de Uso Sustentável existente na Amazônia, apenas 6 (seis) possuem iniciativas de manejo madeireiro licenciada, ou seja, precisa-se investir mais esforços por parte do Governo e das organizações locais para alavancar e aumentar o protagonismo das comunidades na economia florestal e na gestão e uso dos recursos florestais madeireiros nesses territórios.

#### 1.4.2 Produtos Florestais Não Madeireiros

O MFCF de produtos não madeireiros exerce grande importância para os povos e comunidades tradicionais, contribuindo para a ocupação da mão de obra, distribuição de renda e segurança alimentar. Melo, Almeida e Dantas (2011, p.7) apresentam que:

As comunidades tradicionais, os povos indígenas e muitos colonos de assentamentos já conhecem o potencial (e fazem uso efetivo) dos recursos que a floresta dispõe. A utilização destes implica em impacto mínimo ao meio ambiente quando manejados adequadamente. [...]. Portanto, aliar o saber tradicional ao saber científico no conhecimento dos produtos não madeireiros [...] contribuirá para o desenvolvimento econômico, para a manutenção dos valores culturais, para a conservação das florestas e, finalmente, para a integração destas dimensões num processo equilibrado (MELO, ALMEIDA E DANTAS, 2011, p.7).

Para a realização da atividade, um conjunto de regras e práticas de uso dos recursos naturais são pactuados, resguardando princípios do manejo sustentável, e formalizados por meio dos ‘Planos de Uso Sustentável dos Recursos Naturais e dos Territórios’ das comunidades locais - categoria abrangente que recobre todos os instrumentos de planejamento e gestão territorial formalmente reconhecidos pelo atual marco regulatório (acordos de gestão, planos de uso, planos de manejo, etc).

Considerando que a maioria desses acordos e atividades não possuem obrigatoriedade de licenciamento ambiental, torna-se mais complicado encontrar informações consolidadas e sistematizadas do potencial de produção desses produtos. A IN 05, de 11 de dezembro de 2006, especifica no capítulo sobre o PMFS de produtos florestais não-madeireiros, composto por um artigo e um parágrafo, onde esses produtos não necessitam de autorização de transporte, necessitando apenas que o proprietário informe anualmente ao órgão ambiental as atividades realizadas (espécies, produtos e quantidades). A outra exigência é que os produtores se cadastrem no Cadastro Técnico Federal (BRASIL, 2006).

Porém, não existe consenso entre técnicos e acadêmicos sobre a necessidade de normatização mais específica para estes produtos. Os principais argumentos contra essa normatização são: (a) a baixa quantidade de extração, (b) a reduzida importância comercial e (c) o receio de que normas mais restritivas seriam distantes da realidade dos pequenos produtores familiares, o que terminaria por excluí-los do mercado legal. Já os argumentos a favor da normatização são: (a) a preocupação com a sobre-exploração dos produtos pelos pequenos produtores familiares e outros atores, (b) a exploração com técnicas predatórias, e (c) normatização feita enquanto o mercado ainda é reduzido, ou seja, sem pressão de fazer as normas rapidamente, o que em tese possibilitaria um processo participativo de construção destas normas (IEB, 2012).

Dados consolidados por ICMBio (2019), mapeou 62 iniciativas de empreendimentos comunitários que desenvolvem ações de aproveitamento de produtos da sociobioversidade em UCs. Das quais, 87% são de associações e 13% de cooperativas responsáveis por gerenciar projetos coletivos de manejo de produtos florestais como *Euterpe oleracea* (Açaí), *Bertholletia excelsa* (Castanha do Pará), *Attalea speciosa* (Babaçu), *Theobroma cacao* (Cacau), Pesca, Artesanatos, Óleos vegetais, dentre outros (figura 5).

Figura 5 – Nuvem de palavras com os produtos não-madeireiros manejados em unidades de conservação de Uso Sustentável na Amazônia brasileira



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados do ICMBio, 2019.

Considerando que na nuvem de palavras acima, quanto maior a palavra significa que mais vezes esse produto aparece nas iniciativas mapeada, observa-se então uma concentração grande de iniciativas atuando no grupo dos produtos alimentícios como o açaí, a mandioca, o pescado

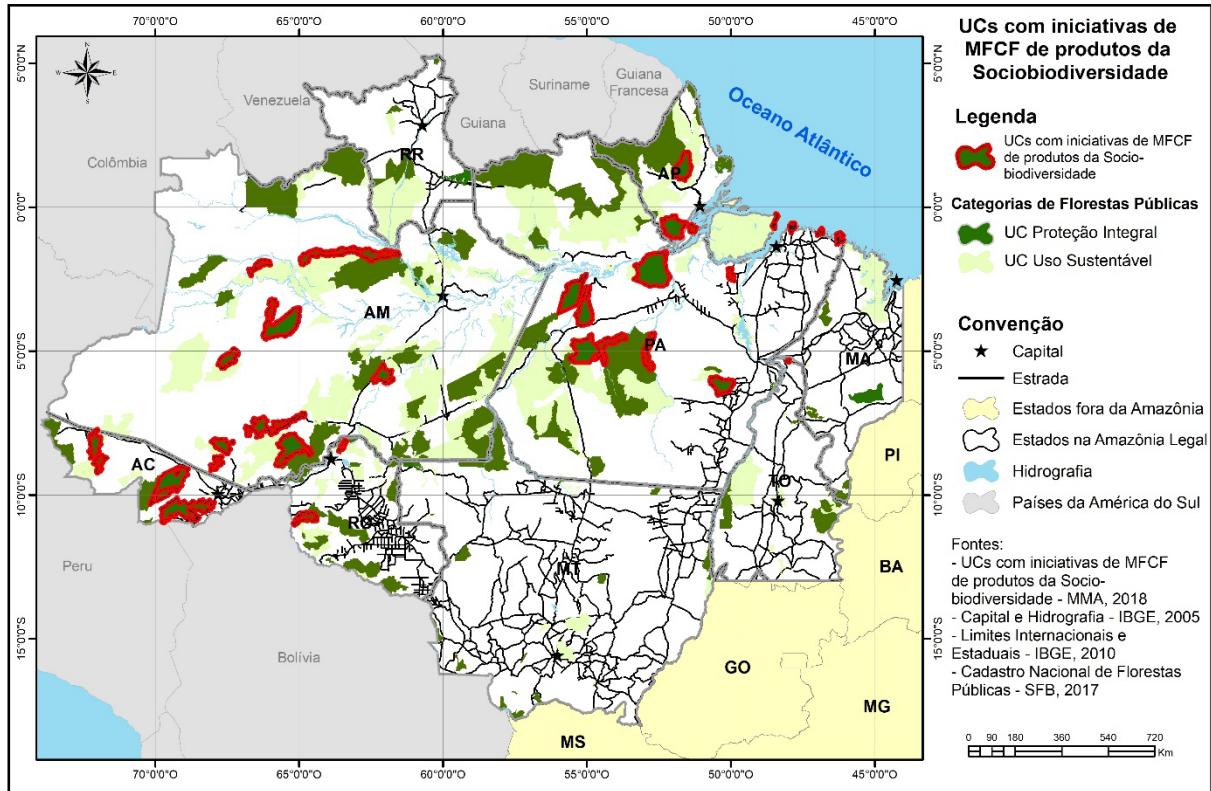
e frutos em geral. Os dados do IBGE (2017), apresentados na figura 6, corroboram com esse resultado, uma vez que esse grupo aparece como o segundo maior em valor de produção da extração vegetal, apesar de registrar queda no volume de importantes produtos, como a castanha-do-pará, no geral apresentam incremento no valor de produção (7,3%).

Figura 6 – Variação anual do valor de produção dos principais produtos não madeireiros do extrativismo no Brasil.

Fonte: IBGE, 2017.

Essas iniciativas de MFCF não madeireiros estão localizadas em 33 UCs da Amazônia Legal Brasileira, sendo que os estados com maior número de iniciativas catalogada são o Pará, com 29 e o Amazonas com 15 organizações (Figura 7).

Figura 7 – Mapa das unidades de conservações com iniciativas de manejo florestal comunitário e familiar de produtos da sociobiodiversidade na Amazônia brasileira.



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

O MFCF não madeireiro implementados por essas 62 iniciativas, beneficiam um número de 12.691 famílias com alternativas de geração de renda sustentável. (Tabela 5).

Tabela 5 – Número de iniciativas e de famílias envolvidas no manejo florestal comunitário e familiar de produtos não madeireiros em unidades de conservação na Amazônia.

Estado	UCs	Nº de Organizações	Nº famílias
AC	Flona de Macauã, Resex Cazumbá Iracema, Resex Chico Mendes, Resex do Alto Tarauacá, Resex Riozinho da Liberdade	10	1.109
AM	Flona de Tefé, Flona do Purus, Resex Arapixi, Resex Autá-Paraná, Resex do Baixo Juruá, Resex do Lago do Capanã Grande, Resex do Médio Purus, Resex Ituxi, Resex Médio Juruá, Resex Rio Unini	15	2.797
AP	Flona do Amapá, Resex do Rio Cajari	3	273
PA	Flona do Tapajós, Flona de Carajás, RDS Itatupã, Baquiá, Resex Arioça Pruanã, Resex Marinha de Gurupi-Piriá, Resex Marinha de Soure, Resex Marinha de Tracuateua, Resex Marinha Mãe Grande de Curuçá, Resex Rio Iriri, Resex Rio Xingu, Resex Riozinho do Anfrísio, Resex Tapajós Arapiuns, Resex Verde Para Sempre	29	7.816
RO	Resex do Lago do Cuniã, Resex do Rio Ouro Preto	4	466
TO	Resex do Extremo Norte do Estado do Tocantins	1	230
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>12.691</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados do ICMBio, 2019.

## 1.5 Os empreendimentos florestais comunitários e a gestão do manejo florestal comunitário e familiar

Vários autores apresentam que a organização social é um dos maiores desafios para o sucesso do MFCF. Este aspecto é relevante, principalmente pelo fato do manejo ser realizado em áreas de uso coletivo. Isso significa que qualquer decisão sobre as florestas comunitárias precedem de arranjos ou acordos sociais que garantam uma boa governança interna, favoreçam a implementação das práticas de manejo e evitem conflitos internos ou com terceiros (AMARAL e AMARAL NETO, 2005; EKE et al, 2016, SABOGAL, 2008).

Conforme reforçado em estudo realizado no Nordeste Paraense por Maneschy, Maia e Conceição (2008, p.90), onde as autoras reforçam que “a literatura sociológica sobre populações tradicionais não tem prestado suficiente atenção as contradições vividas pelas comunidades tradicionais na ocasião de sua inserção no sistema institucional moderno”, impulsionado por uma crescente formalização de associações sem necessariamente fortalecer a prática do associativismo, que culturalmente são praticados pelas comunidades tradicionais como a ajuda interna em família extensa, mutirão, trocas de dias, baseadas em laços de confiança, fidelidade e co-responsabilidade (MENDRAS, 1978).

O processo de organização de empreendimentos econômicos vinculados às organizações comunitárias inicia no Brasil em meados da década de 80. Normalmente constituindo-se como cooperativas “populares” e fundamentados na livre adesão, no trabalho associado e na autogestão (CHIARIELLO e EID, 2016, p.77). Essas cooperativas são organizações autogestionárias de grupos populares, cuja propriedade dos meios de produção é coletiva e a cooperativa pertence a todos os trabalhadores associados (OLIVEIRA, 2003, p.23).

Historicamente, a constituição desses empreendimentos tem se dado com o propósito de garantir a segurança fundiária e alimentar das famílias que ocupam territórios rurais. Eid (2012) apresenta categoricamente a importância na formação de cooperativas populares por trabalhadores inseridos na luta pela reforma agrária, onde os coletivos de trabalhadores organizados em associações e cooperativas constituem cadeias produtivas de caráter solidário e mantêm sua força nas lutas sociais. Por conta disso, estabelecer na Amazônia empreendimentos comunitários organizados em torno de uma atividade produtiva ainda é um gargalo a ser superado.

[...] um dos maiores desafios ao MFC é desenvolver Empresas Florestais Comunitárias (EFC) e capacidade organizacional e gerencial necessárias para cria-las

e fazê-las funcionar em diferentes tipos de mercado. Há poucos casos de EFC economicamente viáveis (SABOGAL et.al., 2008, p.16).

Esse desafio é potencializado quando as comunidades resolvem operar o manejo da madeira para fins comerciais. Pois, precisam se adequar as exigências dos marcos regulatórios de licenciamento da atividade, fazendo com que elas constituam estruturas organizacionais adicionais para a administração da atividade produtiva, tais como abrir um Cadastro Nacional de Pessoal Jurídica (CNPJ) para o licenciamento do PMFS e a formalização dos contratos e acordos para comercialização da produção, além da necessidade de constituir estruturas internas responsáveis pelo planejamento, organização e gestão das operações florestais (EKE *et al.*, 2016).

Essas estruturas organizacionais são apresentadas por EKE *et al.* (2016) como “Empresas florestais comunitárias (EFC), as quais são constituídas por um grupo de manejadadores encarregados de gerenciar o negócio florestal da comunidade, mantendo o caráter coletivo nas tomadas de decisão”. Já Sampaio, Alves e Falk (2008), chama de arranjo socioprodutivo de base comunitária, ou APL.com, o qual constituem-se como:

[...] redes de organizações socioprodutivas locais, qualificadas como associativas, comunitárias, socioempreendedorismo compartilhado ou, mesmo, individual, prescindindo de responsabilidade socioambiental, articuladas em arranjos institucionais, e que se reconhecem como território e que valorizam o conhecimento tradicional-comunitário, caracterizado pela capacidade de gerar demandas e propostas que não se distanciam nem se desvinculam das nuances e peculiaridades do quotidiano, a partir do olhar das próprias pessoas (SAMPAIO, ALVES e FALK, 2008, p247).

Ambos conceitos representam bem as características das comunidades tradicionais que manejam suas florestas. Por conta disso, propõe-se, a partir do exposto acima, o uso do termo de **Empreendimentos Florestais Comunitários (EFCs)**, para as associações e cooperativas responsáveis pelo gerenciamento de projetos produtivos de MFCF em seus territórios. Entendendo o termo “Empreendimento” (do latim imprehendere = “apanhar, prender com as mãos” + sufixo substantivador) como o ato, efeito ou resultado de empreender algo com fim determinado ou uma. Entidade organizada para a realização de negócios (Dicionário online Michaelis).

Importante reforçar que o empreendedorismo adotado por essas organizações comunitárias “não é um estado, e sim um processo continuo e dinâmico” no qual os empreendimentos florestais comunitários são constituídos “com o objetivo de geração de renda para seus integrantes e, consequentemente, para o bem-estar dos mesmos em seus territórios”

(ROCHA, DORRESTEIJN e GONTIJO, 2005, p.60 e 103). A vinculação dessas comunidades à economia de mercado supõe uma mudança fundamental em suas formas tradicionais de produção – baseado fundamentalmente nas atividades da sua unidade de produção familiar como agricultura, criação, caça, pesca, etc. – para adequações em suas estruturas organizativas de tomadas de decisão, formas de trabalho e distribuição de benefícios (EKE et al, 2016).

O quadro 1 apresenta uma síntese das diferenças entre os tipos formais de EFCs (Associações e Cooperativas) e as Empresas, sendo importante considerar essas informações no momento inicial de decisão das comunidades em implementar práticas de MFCF, de forma a evitar problemas futuros na comercialização dos produtos.

Quadro 1 – Diferenças entre os diferentes tipos de Empreendimentos Florestais Comunitários.

Cooperativa	Associação	Empresas
É uma sociedade de pessoas. Os participantes são os donos do patrimônio e os beneficiários dos ganhos.	É uma sociedade de pessoas. Os associados não são propriamente os donos.	É uma sociedade de pessoas ou de capital. Os participantes são os donos do patrimônio e os beneficiários dos ganhos.
Beneficia os próprios cooperados.	O patrimônio acumulado, no caso de sua dissolução, deve ser destinado a outra instituição semelhante, conforme determina a Lei.	Número limitado ou ilimitado de associados, dependendo da empresa.
Objetivo principal é a prestação de serviços econômicos ou financeiros.	Objetivo principal é realizar atividades assistenciais, culturais, esportivas e organizacionais, entre outras.	Objetivo principal é o lucro.
Tem fins econômicos embora não tenha fins lucrativos.	Não tem fins econômicos nem lucrativos.	Tem fins econômicos e fins lucrativos.
Controle democrático, cada pessoa tem um voto.	Controle democrático, Cada pessoa tem um voto.	Os sócios decidem ou cada ação representa um voto, dependendo da empresa.
Assembleias: quórum é baseado no número de cooperantes.	Assembleias: quórum é baseado no número de associados.	Assembleias: quórum é baseado no capital de cada acionista.
Não é permitida a transferência das quotas-partes a pessoas estranhas à sociedade.	Não tem quotas-partes.	Transferência das ações a terceiros.
Por meio de assembleia geral, os excedentes financeiros podem retornar aos cooperados de forma proporcional ao seu trabalho.	Os excedentes financeiros retornam para investimento e manutenção da própria associação, não podendo ser dividido entre os associados.	O lucro gerenciado pelos sócios ou proporcional ao número de ações, dependendo da empresa.
Permite o repasse dos valores relacionados ao trabalho prestado pelos cooperados ou da venda dos produtos entregues na cooperativa.	Na maioria das vezes, os associados não são nem mesmo os beneficiários da ação do trabalho da associação. As relações contratuais são regidas pelas leis trabalhistas.	As relações contratuais são regidas pelas leis trabalhistas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados compilados do SEBRAE, 2019.

Os dados disponibilizados pelo Sistema de Monitoramento Ambiental e Licenciamento Ambiental (Simlam) da Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará

(SEMAS/PA)<sup>3</sup>, mostram um exemplo dos dilemas na gestão dos EFCs para o manejo de produtos madeireiros. Até 2018, 90% dos planos de manejos florestais comunitários protocolados no sistema estão em nome de Associações. No entanto, de acordo com o art. 53 da Lei nº 10.406/2002, as associações não podem efetuar operações visando lucro, porque são entidades sem fins lucrativos. O que tem feito com que, essas associações, que ainda nem conseguiram internalizar entre sua base o associativismo, constituam-se enquanto sociedades cooperativas de forma pouco dialogada nas comunidades, gerando impactos negativos nas relações e arranjos locais estabelecidos culturalmente pelas comunidades.

Para dar conta desse desafio, torna-se imprescindível desenvolver junto aos empreendimentos florestais comunitários ações no campo do Desenvolvimento Organizacional (DO) que aumentem o envolvimento e a participação dos sujeitos locais na gestão dos recursos naturais existentes em seus territórios.

O conceito de DO foi criado no campo da administração de organizações de maneira geral (Empresarial, Pública e ONG). Surge na época pós segunda guerra nos EUAs, onde muitas empresas estavam passando por crises em seus sistemas de gestão/administração. Nesse período um grupo de pesquisadores (BENNIS, 1969; FRENCH E BELL, 1973) começou a propor uma linha da humanização da administração. Muito influenciados pelas teorias de comportamento e da psicologia humana e na lógica de que o ser humano vive no coletivo. Em meados dos anos 60 essa abordagem do DO oxigenou e renovou a discussão dentro das empresas que passaram a considerar essa área como estratégica para lidar com as crises e as necessidades de mudanças. O DO “é uma estratégia educacional orientada para mudar as crenças, atitudes, valores e estruturas das organizações para que estas possam se adaptar melhor à novas situações” (BENNIS, 1969).

Outra forma de aplicação do conceito de DO “[...]baseia-se na premissa de que o desenvolvimento sustentável só será possível se estiver acompanhado da ampliação e afirmação da cidadania e da participação popular na formulação, negociação, controle, gestão e execução de políticas públicas.” (IEB, 2005, p. 78). O que coloca no centro dos debates para a implementação de modelos de desenvolvimentos sustentável, a necessidade de se atuar junto às organizações que atuam com essa premissa, estratégias internas de desenvolvimento e mudanças necessárias.

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://monitoramento.semas.pa.gov.br/simlam/index.htm>

[...] o desenvolvimento organizacional seria um processo de mudança intencional, planejado, relativo aos aspectos que tratam da missão, objetivos, valores e estrutura de uma organização específica. A perspectiva do desenvolvimento organizacional aqui utilizada a de intervir ou pensar em como ampliar as capacidades das organizações, suas condições de governabilidade ou até mesmo a capacidade de gerir seu próprio processo de mudança (IEB, 2005, p. 79 e 80).

Nesse sentido o DO fortalece essa ideia de mudança transversal e normalmente orientada por objetivos. Onde é necessário fazer um processo cílico de planejamento, execução e avaliação junto com os diferentes setores da organização. Rompendo com a lógica verticalizada da gestão e passando para uma gestão pautada nas responsabilidades compartilhadas entre os dirigentes da organização e a assessoria externa as quais tornam-se corresponsáveis pela mudança.

Em resumo o tema do DO se ocupa de motivação para a mudança dentro da organização como elemento chave para o trabalho, usando ferramentas como sensibilização, diagnósticos, matriz, etc, que levantam os problemas internos e podem provocar essa motivação para a mudança. “No empreendedorismo comunitário a organização social é mais do que necessária, pois representa, junto com o conhecimento tradicional, a base do negócio [...]”, sem a devida organização social o empreendimento não terá muitas chances de sucesso” (ROCHA, DORRESTEIJN e GONTIJO, 2005, p.103). Outra frente é uma mudança de redefinição de papéis, a partir do melhor entendimento das motivações dos sujeitos e as formas de organizações dos grupos que atuam na organização. Proporcionando debates em torno de temas mais sensíveis às organizações como o das relações de poder e governança e de igualdade de gênero.

## CAPÍTULO 2 METODOLOGIA

Peguei uma bússola e um facão  
E o povo de mutirão começou a demarcar...”  
(Margarida Ribeiro)

### 2.1 Abordagem metodológica

A metodologia adotada para esse trabalho foi baseada na Pesquisa-Ação, como sendo uma modalidade de pesquisa participativa, que tem como característica principal a necessidade da inserção do pesquisador no meio, resultando num processo de aprendizagem coletiva, com o intuito de minimizar as desigualdades entre pesquisador e pesquisados, ou seja, uma metodologia de pesquisa que possibilitou fazer com que após o seu desenvolvimento e execução, houvesse condições de promover mudanças no grupo ao qual foi aplicado ou realizado o estudo (TRIP, 2005, p.446).

A Pesquisa-Ação é definida como um tipo de pesquisa social com base empírica, a qual é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 1986, p.14).

Assumindo também como fator essencial a participação ativa das pessoas, sem o qual não se pode avançar na construção de organizações sólidas e atuantes. Sendo que a participação implica no protagonismo maior das pessoas nas tomadas de decisões, assumindo compromissos públicos e compartilhando responsabilidades.

### 2.2 Área de Estudo

O referido trabalho teve como área de estudo a Resex Verde para Sempre, localizada no município de Porto de Moz, situado na foz do rio Xingu com o rio Amazonas, no estado do Pará, na Amazônia Brasileira. De acordo com ROCHA et.al (1996), a economia municipal baseia-se principalmente no extrativismo da madeira (60% da renda) e do peixe (24% da renda). Por ser um município com grande potencial florestal há décadas vinha sendo explorado por madeireiras ilegais o que provocou intensos conflitos sociais entre empresas e comunidades locais.

De modo geral, três fatores são importantes para compreender a história econômica e ambiental dessa região: (i) abundância de recursos naturais atuando como um instrumento de

atração; (ii) o papel catalisador das estradas ao suprir a necessidade de uma infraestrutura básica para o acesso às riquezas da região; e (iii) políticas governamentais macroeconômicas que em vários períodos atraíram diferentes atores para a Amazônia (IMAZON, 1998, p.12).

Exemplo clássico desse processo de ocupação do Estado foi a constituição do município de Porto de Moz. Fundado em 1639 pelos padres capuchinhos da congregação de São José e elevado à categoria de cidade em 1890, era uma área habitada por grupos indígenas que viviam às margens do Rio Xingu e de seus afluentes. A maioria da população local chegou na região na década de 1940, atraídos pelo segundo ciclo da borracha e, no final da década de 70, atraídos e incentivados pela colonização de projetos de assentamentos. As comunidades vivem espalhadas ao longo dos igarapés, várzeas e rios afluentes do Xingu e do Amazonas (SALGADO e KAIMOWITZ, 2003, p.219).

Ainda segundo Salgado e Kaimowitz (2003, p.222):

O extrativismo sempre foi a atividade mais importante desde as primeiras ocupações por famílias oriundas de outras regiões. No fim dos anos 1970, além do comércio de jacaré, capivara e outros animais e do comércio da castanha, começou a se intensificar o comércio de madeiras leves, exploradas nas margens dos rios e na várzea. Na década de 80, a exploração madeireira passa a ter um grande impulso, com a entrada de balsas e caminhões trazidos por empresas de fora que negociam com os pequenos madeireiros locais. Posteriormente, houve a entrada de mais maquinários (skidder, tratores, etc.), que possibilitou a exploração intensiva em várias áreas de floresta utilizadas por comunidades ribeirinhas (SALGADO e KAIMOWITZ, 2003, p.222).

Segundo Rocha et al. (1996), na década de 80 configurou-se um novo quadro na economia do município. A exploração da madeira foi impulsionada pela entrada de caminhões, motosserras e balsas, levados por empresas que se instalaram na região. Nesse período foram extraídas madeiras pesadas, pois se tornou possível transportá-las, além da instalação de duas serrarias no município de Porto de Moz. Na pesca, mudanças significativas ocorreram na região, sendo que o principal fato foi a entrada de geleiras vindas do rio Tocantins devido ao fechamento do Lago de Tucuruí. As geleiras modificaram as relações de trabalho e acirraram os conflitos nas comunidades devido ao uso indiscriminado de malhadeiras, redes de arrastão e outros equipamentos, além de reduzir o estoque pesqueiro em alguns locais.

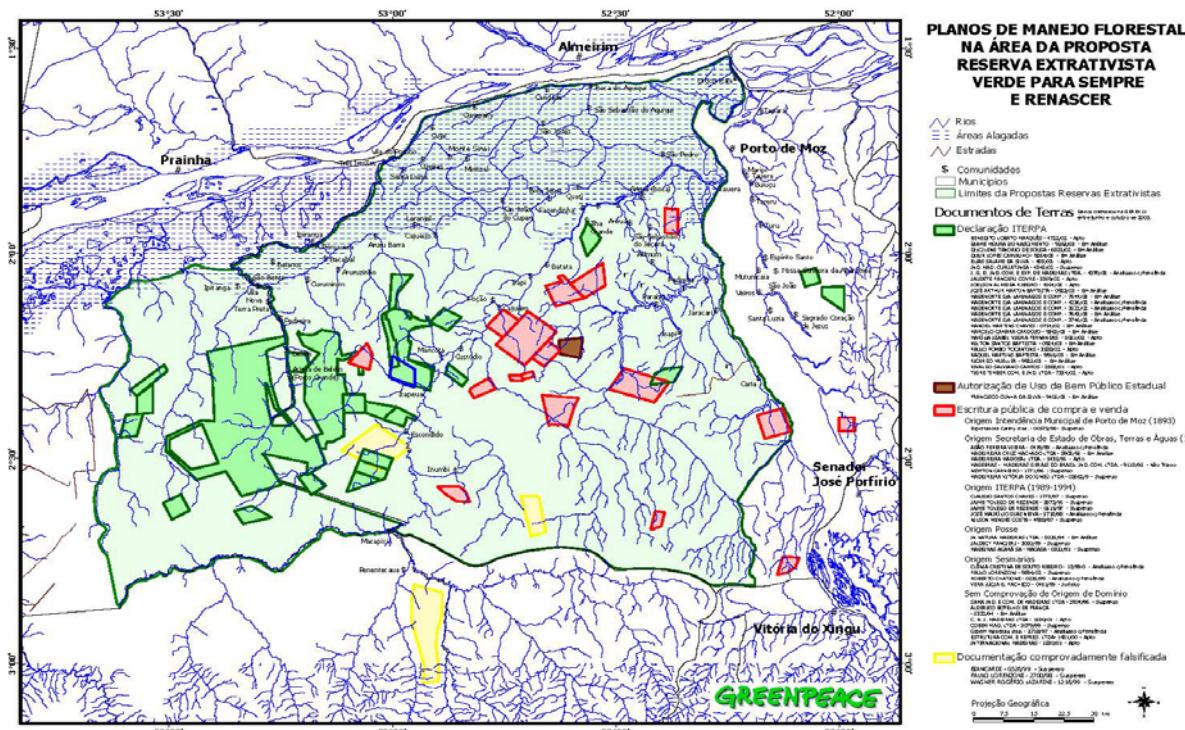
Estudos realizados no município de Porto de Moz analisaram a exploração dos recursos florestais madeireiros e concluíram com um prognóstico bastante negativo. Dados do diagnóstico elaborado pelo Sindicato de Trabalhadores Rurais (STR) de Porto de Moz em 2001 apresenta que, com a exaustão das espécies valiosas de grandes centros produtores como Breves, Portel, Paragominas e Tailândia, a região de Porto de Moz passaria a ser vista como “o

paraíso da madeira”, com muitas florestas intactas, de fácil acesso, sem problemas com a fiscalização do Ibama e nem com o município, uma vez que as autoridades locais dos poderes executivo e legislativo eram também madeireiros (STR, 2001).

Contudo, Rocha et al. (1996) previu que em um curto espaço de tempo ocorreria em Porto de Moz um colapso no intenso sistema extrativista madeireiro implementado na região, com as espécies comercializáveis se esgotando e as madeireiras compradoras se deslocando para outras partes da região amazônica.

Na década de 90 as comunidades locais de Porto de Moz passam a denunciar os abusos cometidos por grandes grupos de madeireiros vindos do sul do Pará, uma vez que a região passa a ser alvo de intensa exploração ilegal, tendo por base, planos de manejos florestais, aprovados pelo órgão de controle ambiental do Governo Brasileiro, que autorizavam a extração de milhares de metros cúbicos de madeira de lei (Figura 8).

Figura 8 – Mapa de localização dos planos de manejo florestal em operação na área da Resex Verde Para Sempre antes de sua criação.



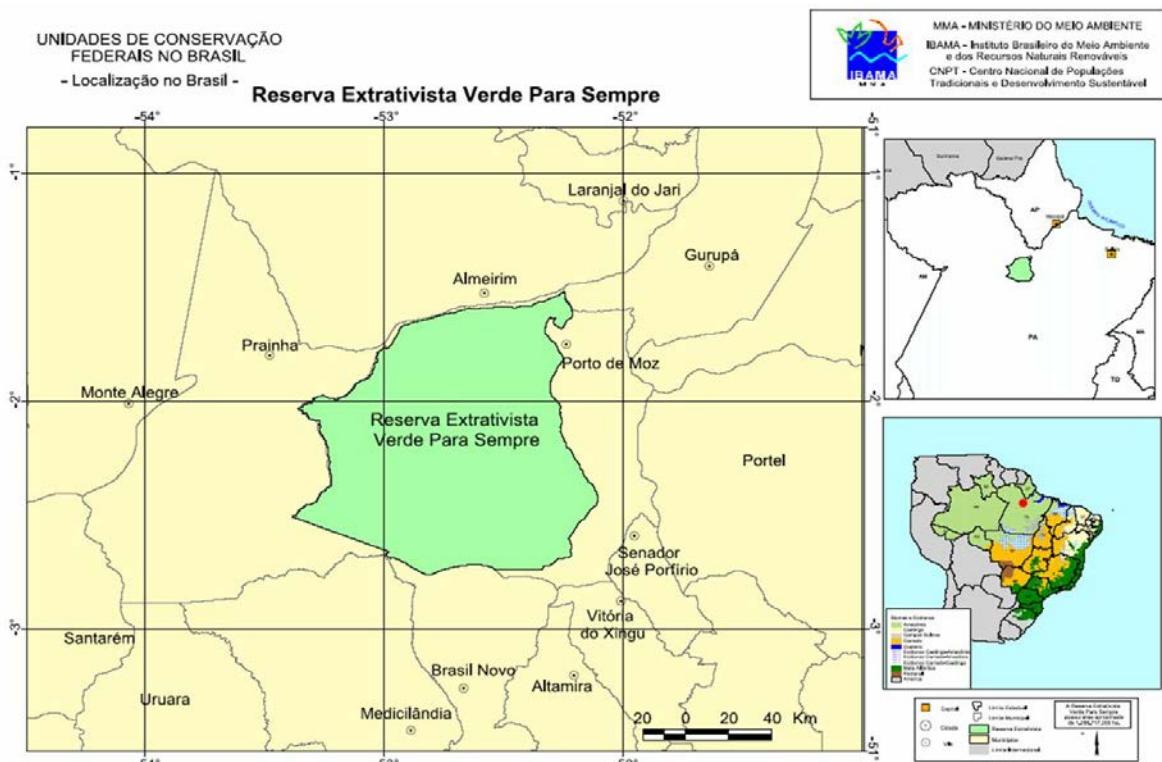
Fonte: Greenpeace, 2003

No início da década de 2000, surge o debate para a criação da Resex Verde Para Sempre, enquanto demanda expressa das articulações dos movimentos sociais da região da Transamazônica, e das comunidades locais da região de Porto de Moz, ligadas às comunidades

eclesiais de base, ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR) e da organização dos pequenos pescadores. Nesse período, duas comunidades locais - Jussara e Arimum - passaram a demarcar fisicamente suas áreas de uso comum e contaram com apoio do STR e organizações ligadas a Universidade Federal do Pará (UFPa). Essas áreas comunitárias foram na verdade a única saída encontrada pelas comunidades para proteger suas regiões de invasão.

Nesse contexto de conflitos, foram iniciados alguns projetos para apoiar as comunidades nas análises, estudos e mobilização para a implementação do manejo florestal e da regularização fundiária das áreas em conflitos na região<sup>4</sup>. Com uma forte mobilização das organizações locais organizadas – o Comitê de Desenvolvimento Sustentável (CDS) de Porto de Moz, a Igreja Católica e o STR de Porto de Moz – passaram a exigir do Governo Brasileiro a proteção para essas comunidades. Usando os relatórios de denúncias da exploração ilegal de madeira, organizados pelo Greenpeace Amazônia, e a disposição do Governo Brasileiro de criar áreas de UC para impedir o avanço do desmatamento, foi criada a Resex Verde Para Sempre (Figura 9) em 08 de novembro de 2004 com o tamanho de aproximadamente 1.288.716,00 ha, representando 74% do território do município de Porto de Moz.

Figura 9 – Mapa contendo a localização da Resex Verde para Sempre



Fonte: MMA, 2006

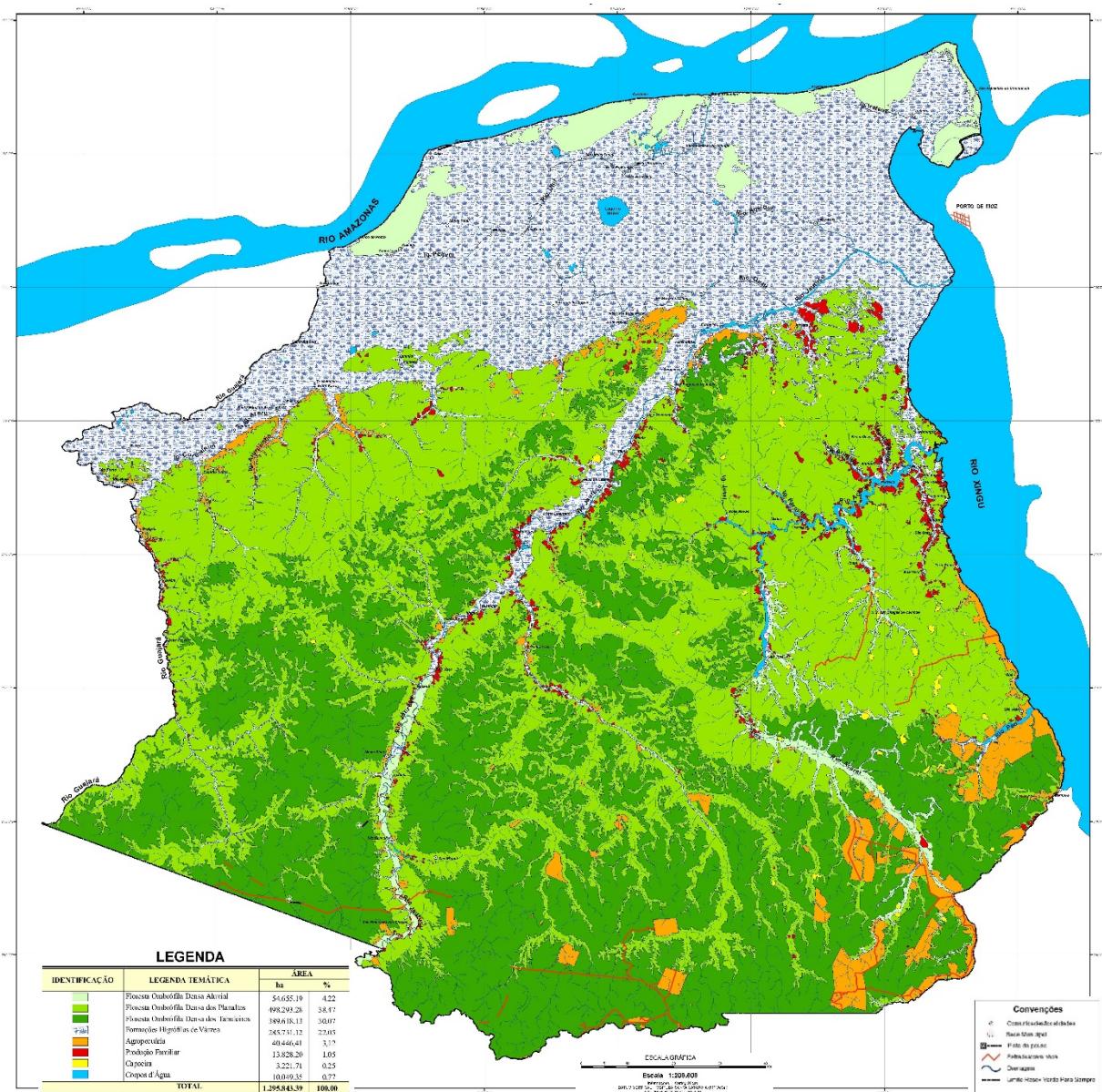
<sup>4</sup> Projeto Comunidades e Florestas desenvolvido pelo IMAZON, IEB, FASE e CIFOR, financiado pela CEE.

Segundo Moreira e Hébette (2003), a maior parte da população desta Resex é constituída por descendentes de famílias que foram trabalhar nos seringais do rio Xingu e do Rio Jari e seus respectivos afluentes, formados basicamente por ribeirinhos saídos de outros recantos dos rios da bacia amazônica e de nordestinos atraídos por campanhas governamentais. Essas famílias chegavam em grande número de pessoas acompanhando os ciclos econômicos. Além de “tirar a borracha (*Hevea brasiliensis*),” extraíam o “leite” da macaíra, a pele de animais, a castanha-do-Pará (*Bertholletia excelsa*), realizavam a pesca do peixe-boi e do pirarucu, dentre outros. A madeira era extraída com o machado, calango e jangada. Algumas famílias rurais representam a quinta ou sexta geração dos antigos moradores.

A Resex Verde para Sempre possui oito zonas: Zona Floresta, Zona de Várzea, Zona de Transição, Zona Amazonas, Zona Xingu, Zona Alterada, Zona Comunitária de Várzea e Zona Comunitária de Floresta. Neste levantamento de informações, será priorizado a caracterização da zona floresta, devido abranger todas as comunidades que utilizam tradicionalmente os recursos florestais e que possuem potencial para manejo (IBAMA, 2006).

Com área aproximada de 1.490,3 km<sup>2</sup> ou 12% da UC, a zona floresta engloba às comunidades/localidades onde predomina o sistema de produção baseado na agricultura de subsistência, extração de madeira em tora/serrada, construção de pequenas e médias embarcações, a coleta de produtos florestais não madeireiros (cipó titica, óleo de andiroba, copaíba, castanha-do-brasil, açaí, etc) e a caça para subsistência (Figura 10).

Figura 10 – Mapa de uso e cobertura da terra na Resex Verde para Sempre



Fonte: Embrapa, 2008

Esta zona engloba todas as comunidades/localidades do rio Acaraí, parte dos aglomerados populacionais nos altos dos rios Guajará e Jaurucu, totalizando 30 comunidades/localidades, 650 famílias e população de 3.252 habitantes (tabela 6)

Tabela 6- Lista das comunidades/localidades que integram a zona floresta na Resex Verde para Sempre.

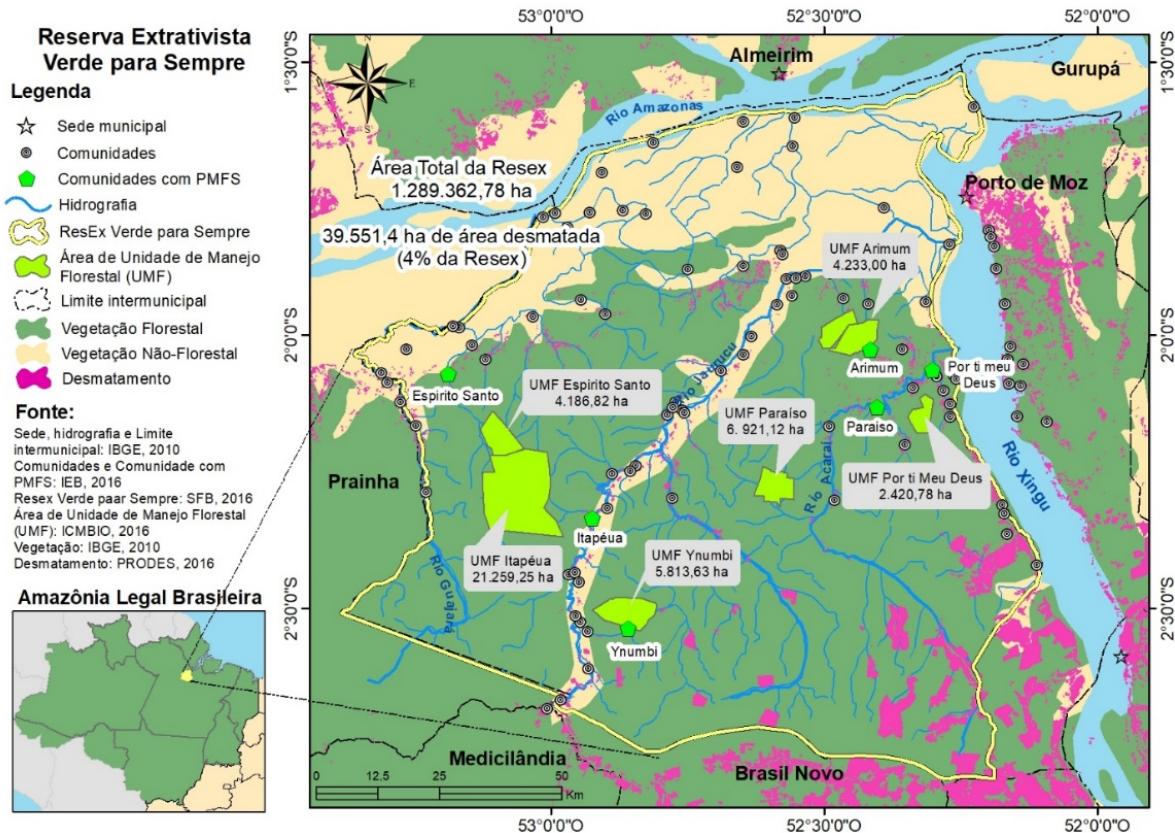
Localização	Nº	Nome Comunidade/Localidade		Nº Fam.	Nº Hab.
		Nome Oficial	Nome Popular		
Alto Rio Jaurucu	1	Cuieiras	Cuieiras	17	92
	2	Santa Luzia	Igarapé do Una	73	373
	3	São Pedro	Custódio	7	36
	4	Ilhinha	Ilhinha	4	23
	5	Santa Rosa	Maricota	21	130
	6	Boa Vista - Alto Jauru	Boa Vista	18	86
	7	Itapéua	Itapéua	18	92
	8	Monte Sinai	Monte Sinai	9	48
	9	Ipanelas	Ipanelas	6	32
	10	São Miguel	São Miguel	18	87
	11	São Benedito	Inumbi	8	45
Rio Acaraí	12	São Francisco das Chagas	Americano	29	192
	13	Por Ti Meu Deus	Por ti meu Deus	52	212
	14	São Braz	São Braz	32	149
	15	Fé em Deus	Ig. Itapaiuna	29	128
	16	União do Povo	Pedreira	29	134
	17	Nossa Senhora do Perpétuo Socorro	Arimum	29	130
	18	São João Batista	Joapi	23	120
	19	São Francisco das Chagas de Canindé	Alto Joapi	3	17
	20	Santa Catarina	Jipuru	18	70
	21	Vila Paraíso	Paraíso	38	207
	22	Bom Samaritano	Matias	9	43
	23	Vila Boas Novas	Jutáí	13	75
	24	Boa Vista - Acaraí	Igarapé Jaracari	31	160
	25	São José	São José	25	140
Alto Rio Guajará	26	Deus Proverá	Deus Proverá	6	29
	27	Santa Luzia	Belém	23	115
	28	Bela Vista	Bela Vista	3	6
	29	Monte Orebe	Pedreira	37	176
		Santa Maria	Vila Nova	22	105
TOTALS				650	3.252

Fonte: Ibama, 2006.

As famílias desta zona estão vinculadas principalmente a duas formas de organização religiosa, sendo 75% (493 famílias) participantes da Igreja Católica e 25% (161 famílias) declaradamente Evangélicas. Os movimentos religiosos se configuraram como as grandes instituições aglutinadoras das famílias dentro da zona, pois a maioria das famílias, 51% (301 famílias), declarou não possuir nenhum outro vínculo com outras organizações de classe, como o STR-PM, Colônia de Pescadores ou Associações Comunitárias (IBAMA, 2006).

Atualmente, constitui-se como a UC com maior número de PMFS na Amazônia executados por sete comunidades em uma área total de 68.355,94 hectares, aproximadamente 6% da Resex Verde para Sempre (Figura 11), contemplando diretamente 300 famílias na implementação de alternativas sustentáveis para o uso do território.

Figura 11 – Mapa de localização da Resex Verde para Sempre



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados do IEB, 2018.

## Secundários 2.2 Técnica de Pesquisa

### 2.2.1 Levantamento de dados secundários

A metodologia utilizada consistiu no levantamento de informações existentes sobre o tema do uso dos recursos naturais em UCs a partir de dados secundários obtidos junto aos órgãos governamentais e não governamentais e na revisão da literatura a partir de livros, artigos científicos, acadêmicos, relatórios técnicos, sítios de internet, dentre outras fontes. O quadro 2 apresenta de forma sistemática a base de dados consultada no âmbito da referida pesquisa.

Quadro 2 – Base de dados consultada para a consolidação da pesquisa

Nome	Base de dados	Natureza das informações
Google Acadêmico	Disponível em <a href="https://scholar.google.com.br">https://scholar.google.com.br</a>	Artigos acadêmicos
Plataforma Scielo	Disponível em <a href="http://www.scielo.org/p/index.php">http://www.scielo.org/p/index.php</a>	Artigos científicos
Plataforma de monitoramento de Áreas Protegidas do Instituto Socioambiental (ISA)	Disponível em <a href="https://uc.socioambiental.org/">https://uc.socioambiental.org/</a>	Informações gerais e numéricos sobre as UCs existentes no Brasil

Cadastro Nacional de Florestas Públicas (CNFP) do Serviço Florestal Brasileiro (SFB)	Disponível em <a href="http://www.florestal.gov.br/cadastro-nacional-de-florestas-publicas">http://www.florestal.gov.br/cadastro-nacional-de-florestas-publicas</a>	Dados georreferenciados sobre as florestas públicas brasileiras, das quais foram extraídas as Áreas Protegidas na Amazônia Brasileira.
PMFS em UCs	ICMBio	Dados quantitativos sobre os PMFS em operação nas UCs.
Autorização para Exploração Florestal em áreas de florestas comunitárias no Pará	Disponível em <a href="https://monitoramento.semas.pa.gov.br/simlam/index.htm">https://monitoramento.semas.pa.gov.br/simlam/index.htm</a>	Dados quantitativos sobre as autorizações para exploração florestal emitidas pelo Governo do Pará.
Catálogo de produtos da Sociobiodiversidade no Brasil	ICMBio	Dados quantitativos sobre organizações comunitárias (associações e cooperativas) representantes de povos e comunidades tradicionais das UCs de Uso Sustentávels do ICMBio, evidenciando os principais produtos da sociobiodiversidade que estas instituições extraem e comercializam.
Portal do IBGE	Disponível em <a href="https://www.ibge.gov.br/">https://www.ibge.gov.br/</a>	Dados georreferenciados dos limites federais, estaduais, municipais, drenagem, capitais e estradas principais.

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa, 2019.

As informações foram consolidadas inicialmente em planilhas no formato Excel e posteriormente organizados em um Sistema de Banco de Dados Geográfico, o qual permite a apresentação dos dados

[...] numa visão independente dos sistemas aplicativos, além de garantir três requisitos importantes que são a eficiência (acesso e modificações de grandes volumes de dados), a integridade (controle de acessos pro múltiplos usuários) e a persistência (manutenção dedados por longo tempo, independente dos aplicativos que acessem os dados) (CAMARA, 1993, p.20).

A entrada das informações no banco de dados pode ser feita de modo manual, por digitalização ou por arquivos digitais. A base de dados está estruturada na forma de uma série de mapas ou *layers* (planos de informações - PI's) numa mesma escala, definidos pelo mesmo espaço num sistema de coordenadas, e pelo tipo de código armazenado. O atributo é o valor de uma variável geográfica associada com uma dada posição topográfica. Os valores dos atributos podem ser transformados, usando-se procedimentos lógicos ou matemáticos de combinação de diferentes atributos ou feições espaciais. A saída de dados pode ser feita na forma de mapas, gráficos, tabelas, impressos ou arquivos digitais (BOHER et. al., 2001).

Para a análise dos dados utilizou-se o enfoque qualitativo e quantitativo a partir da implementação de estratégias de investigação que envolveram coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas da pesquisa. A coleta de dados também envolveu a obtenção tanto de informações numéricas (por exemplo, a quantidade e área de UCs na Amazônia, números de PMFS aprovados em UCs, volume de madeira explorada em cada plano

de manejo, dentre outras) como de informações de texto (por exemplo, relatórios e documentos sistematizados por organizações governamentais e não governamentais), de forma que o banco de dados final representou tanto informações quantitativas quanto qualitativas.

Os mapas foram elaborados no software ArcGis versão 9.0 com os dados no formato vetorial e projeção geográfica Sad69, através da sobreposição das camadas de Áreas Protegidas, Cadastro Nacional de Florestas Públicas e Limite Mesorregional para a Amazônia Brasileira.

### 2.2.2 Diagnóstico Organizacional

A opção de se realizar um diagnóstico organizacional da área de estudo parte da escolha metodológica adotada na realização do trabalho, que é de propor ações concretas voltadas para o desenvolvimento organizacional dos EFCs na gestão dos recursos naturais em seus territórios de atuação. Dessa forma, a escolha pela realização do diagnóstico organizacional possibilita com que o processo de construção do conhecimento seja participativo e gere informações sobre a realidade social, os quais, refletidos e conscientizados pelo grupo, motivam-no para uma ação coletiva de mudança desejada (IEB, 2005).

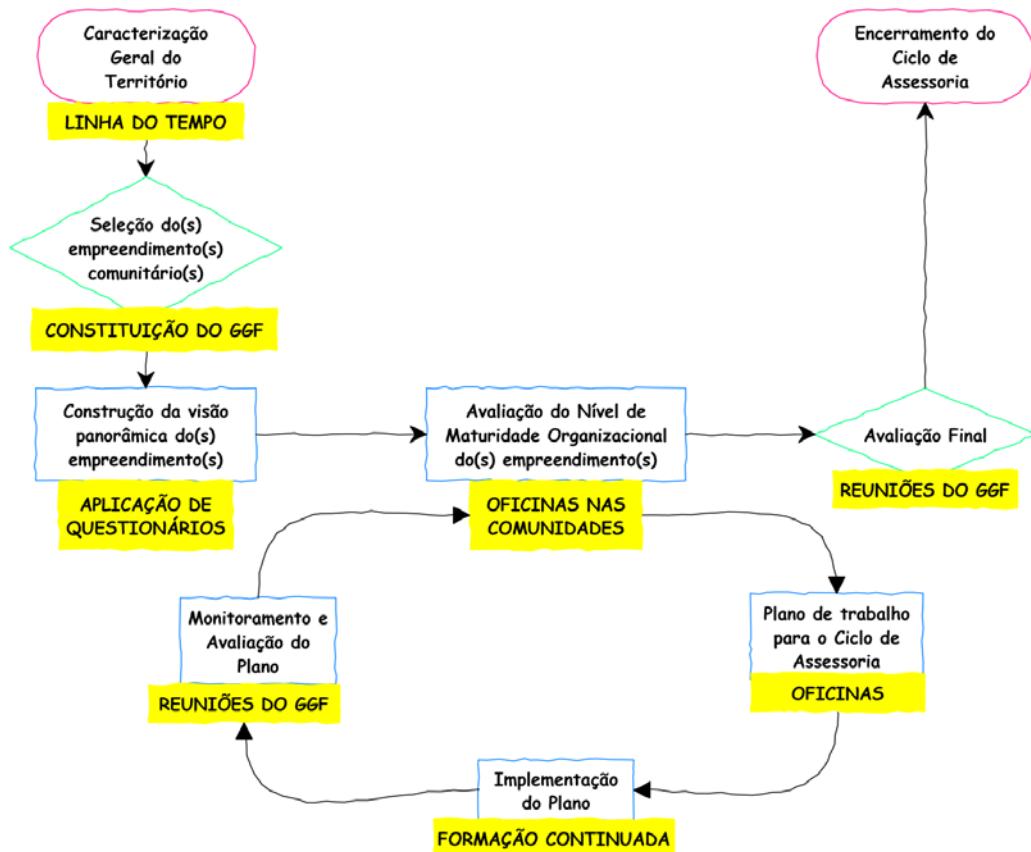
A base metodológica utilizada para realização do diagnóstico organizacional foi o “Guia Metodológico do Programa Mais Gestão (PMG)”, elaborado pela Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD), com o apoio da cooperação Brasil-Alemanha (GIZ), em 2018, o qual “oferece um caminho ou fio condutor para o trabalho de assessoria técnico-gerencial voltado para organizações cooperativas e associativas.” (SEAD e GIZ, 2018, p.3).

A concepção do PMG teve como objetivo promover o fortalecimento de organizações da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais por meio do aprimoramento de seus sistemas de gestão nos campos da organização, da produção e da comercialização. Atendeu mais de 400 cooperativas no brasil, constituindo-se como um laboratório importante no tema da gestão dessas organizações. A metodologia adotada “privilegia a análise da situação organizacional oferecendo um olhar interno e externo que auxilia os gestores a colocarem seus empreendimentos em perspectiva e a se conscientizarem sobre os seus aspectos críticos e necessidades de mudanças.” (SEAD e GIZ, 2018, p.5).

O processo metodológico proposto pelo PMG está organizado na forma de um ciclo de assessoria, o qual foi adaptado para o presente trabalho conforme apresentado na figura 12. A principal adaptação foi a inserção do componente inicial de caracterização geral do território

entendido como elemento fundamental para entender a relações socioeconômicas estabelecidas nas comunidades e os processos de constituição dos EFCs.

Figura 12 – Metodologia de construção do Ciclo de Assessoria Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da SEAD e GIZ, 2018.

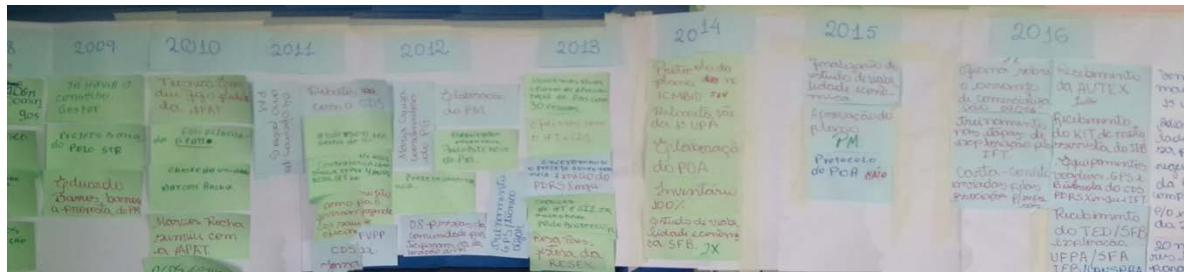
### 2.2.2.1 Caracterização Geral do Território

Inicialmente realizou-se uma rodada de oficinas nas comunidades para consolidar uma caracterização geral do território e sua relação com o processo de constituição dos EFCs. O objetivo dessa etapa foi o de construir uma caracterização das relações socioeconômicas estabelecidas nos territórios, a partir dos marcos ou marcadores importantes na vida das comunidades. Assim, pôde-se traçar uma tipologia interessante e “medir” o grau de fortalecimento das comunidades, avaliar seu impacto/importância no território bem como conhecer as alianças e parcerias estabelecidas.

Para essa etapa utilizou-se a ferramenta da Linha do Tempo, a qual consistiu no levantamento do histórico de formação da iniciativa comunitária, considerando o contexto histórico das famílias, das cidades, dos ciclos econômicos, enfim, de uma série de fatos que, quando olhados juntos e numa ordem sequencial, justificam e explicam os grupos nos dias de

hoje (Figura 13). Destaca-se ainda que a ferramenta teve caráter educativo com ênfase na pedagogia da prática, promovendo com isso a geração e apropriação coletiva do conhecimento, a construção de processos de desenvolvimento sustentável com igualdade de gênero e geração.

Figura 13 – Resultado da linha do tempo elaborada nas comunidades.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

#### 2.2.2.2 Seleção dos Empreendimentos Florestais Comunitários

A etapa de caracterização do território possibilitou identificar os EFCs que estão em desenvolvimento de ações produtivas e que demandam um apoio para aprimorar suas práticas organizativas. Para o referido trabalho, utilizou-se como critério de seleção aqueles que possuíam PMFS aprovados junto ao órgão ambiental, uma vez que as necessidades de adequações à legislação ambiental torna-se um elemento propulsor para a decisão dos responsáveis pelos EFCs em aceitar um processo de desenvolvimento organizacional.

Ao final dessa etapa, constituiu-se em 2016, o Grupo de Gestão Florestal (GGF), composto por representantes legais (presidente, secretário e tesoureiro) das associações e cooperativas detentoras dos PMFS da Resex Verde para Sempre (Quadro 5) e por organizações de Assessoria Técnica e institucional (IEB, Instituto Florestal Tropical - IFT, Comitê de Desenvolvimento Sustentável - CDS, ICMBio, SFB, dentre outros), com o objetivo principal de fortalecer os EFCs locais na realização do MFCF.

Quadro 3 – Listagem dos empreendimentos florestais comunitários que implementam plano de manejo florestal sustentável na Resex Verde para Sempre

Nº	Nome do EFC	Categoria	Comunidade
1	Cooperativa Mista Agroextrativista Nossa Senhora do Perpétuo Socorro do Rio Arimum	Cooperativa	Arimum
2	Associação Comunitária de Desenvolvimento Sustentável do Rio Acaraí	Associação	Arimum
3	Associação de Desenvolvimento Sustentável dos Produtores Agroextrativista da Comunidade Itapéua	Associação	Itapéua
4	Associação Comunitária Deus Proverá	Associação	Paraíso
5	Associação Comunitária São Benedito do Ynnumbi	Associação	Ynnumbi
6	Associação Comunitária Agroextrativista do Rio Curuminim	Associação	Espirito Santo

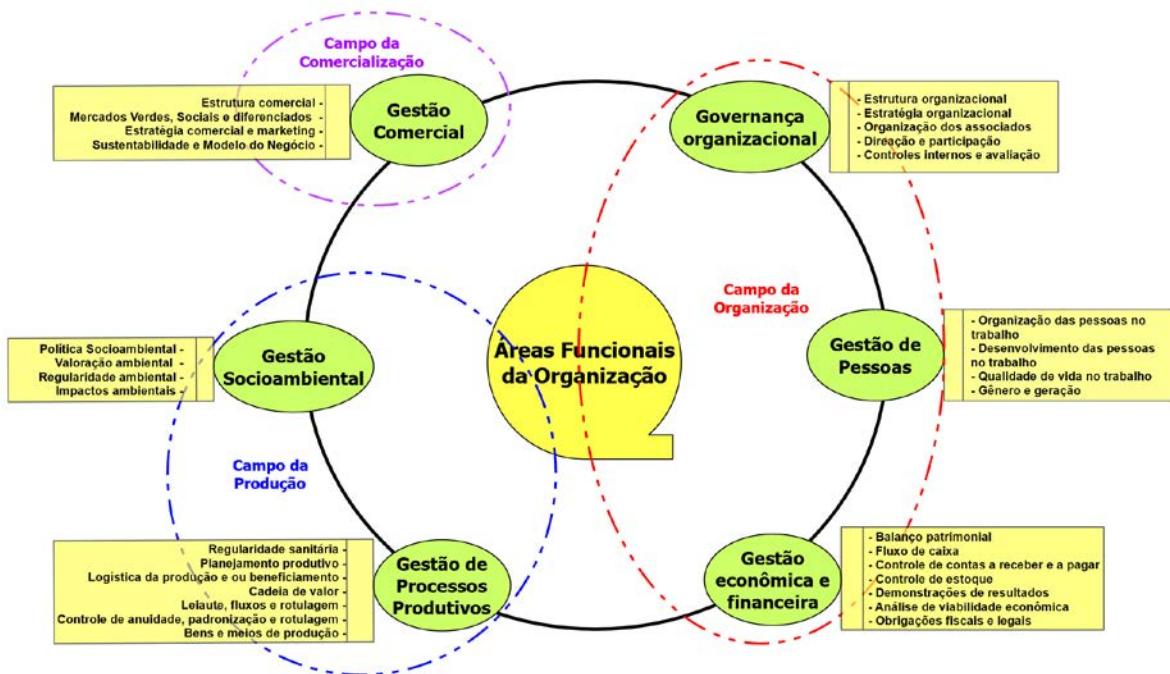
7	Associação de Desenvolvimento Agroextrativista do Baixo Acaraí	Associação	Por ti meu Deus
---	--	------------	-----------------

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

### 2.2.2.3 Construção da Visão Panorâmica

Essa etapa possui um viés qualitativo, com o objetivo de realizar uma leitura completa da realidade de cada EFCs. Foi realizado a partir de entrevistas com os dirigentes e lideranças, observação direta nas instalações físicas, coleta de informações documentais como Estatuto, Atas de Reuniões e Assembleias, cartão do CNPJ, certidões negativas (obtidas nos sites federais, estaduais e municipais), bem como, o mapeamento das rotinas internas realizado por meio da aplicação de um formulário específico (**Apêndice A**) para avaliar o desempenho dos EFCs nos três campos principais da Gestão (Organização, Produção e Comercialização) (Figura 14).

Figura 14 – Área funcional da organização e seus diferentes campos de atuação



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa, adaptado de SEAD/GIZ/IEB, 2018.

O Campo da Organização contempla as áreas funcionais voltadas para as questões mais internas do empreendimento, tais como procedimentos e funcionamento das estruturas administrativas e de tomada de decisão organizacional. Nesse campo são analisadas as áreas funcionais da Governança Organizacional, da Gestão de Pessoas e da Gestão Financeira.

O Campo da Produção incorpora as áreas funcionais relacionadas ao desenvolvimento de ações dos aspectos produtivos do empreendimento, abordando questões que vão desde a organização do trabalho nos diferentes elos da cadeia produtiva até os aspectos legais necessários para a regularização ambiental da produção/produto. Nesse campo são analisadas as áreas funcionais da Gestão de Processos Produtivos e da Gestão Socioambiental.

Por fim, o Campo da Comercialização voltado para as ações relacionadas a atividade comercial onde acontecem as relações de compra e venda de produtos. Está associado ao sucesso das estratégias mercadológicas, bons modelos de negócios, viabilidade econômica e marketing, o que exige pessoal capacitado operando nas funções chave da organização.

#### *Grau de 2.2.2.4 Avaliação do nível de maturidade organizacional*

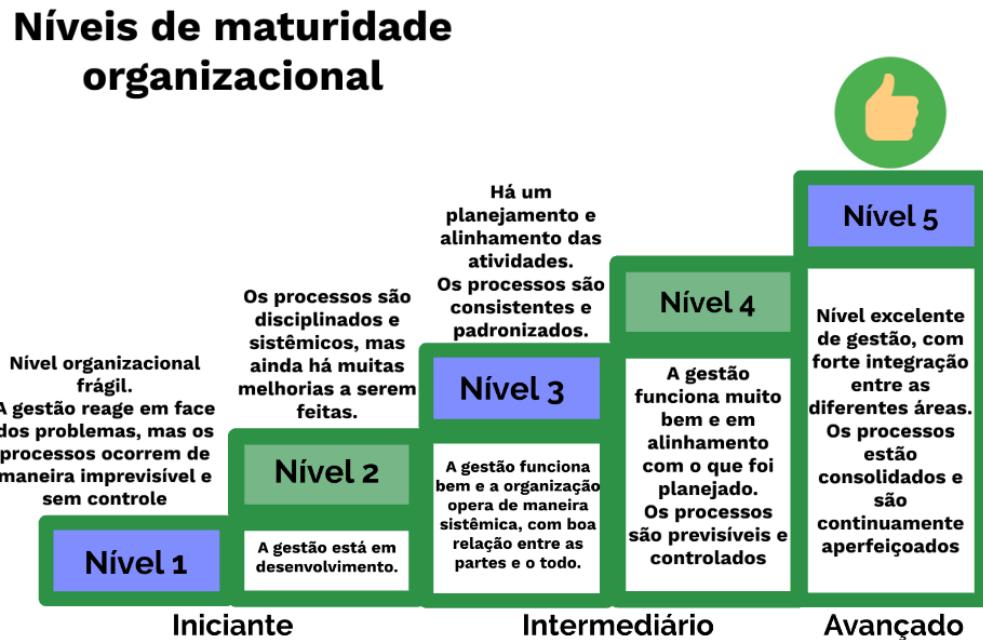
Esta etapa consistiu na classificação dos resultados analisados em cada área funcional da gestão em gradientes numéricos que permita quantificar o grau de amadurecimento na execução e gerenciamento dos principais processos da organização. Esta avaliação foi feita de forma participativa, de maneira a validar as observações do pesquisador e incorporar a visão dos dirigentes sobre as seis áreas funcionais da organização. Trata-se de uma avaliação qualitativa, mas que, por critérios de pontuação, gera dados numéricos para indicar a maturidade de cada área funcional e da organização como um todo.

A classificação das organizações segundo o seu nível de maturidade é um recurso metodológico cujo objetivo é identificar, com o máximo de precisão, o estágio de desenvolvimento da cooperativa ou associação. Ela é o resultado de uma avaliação qualitativa e evidencia as etapas a serem percorridas até que a organização atinja um nível de excelência na gestão. A premissa deste tipo de avaliação é que as organizações visam sempre aperfeiçoar seus processos internos e sua performance no mercado. Isso implica em melhorar seus resultados financeiros, a oferta de melhores serviços e benefícios aos seus sócios e os impactos positivos no ambiente (SEAD e GIZ, 2018, p.31).

A escala de maturidade é indicada em três estágios, de acordo com seu grau: inicial, intermediário e avançado. Para a classificação da organização de acordo com seu estágio e níveis de maturidade recorreu-se a um sistema de pontuação numa escala de 1 a 5 de acordo com os critérios ou parâmetros de maturidade da gestão. O primeiro estágio é chamado de fase ‘inicial’ e dividido em dois níveis de maturidade (nível 1 e nível 2), e caracteriza-se por inexistências ou frágeis processos de desenvolvimento organizacional. O segundo estágio é chamado de ‘fase intermediária’ e dividido em dois níveis (nível 3 e 4), apresentando resultados mais organizados de execução das ações previstas nas áreas funcionais. Finalmente, o último

estágio é denominado de ‘avançado’ composto por um nível (nível 5), onde caracteriza-se pelo atingimento de excelência na gestão por meio de processos contínuos de aprimoramento (figura 15).

Figura 15 – Esquema de classificação dos níveis de maturidade organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de SEAD e GIZ, 2018.

## CAPÍTULO 3    DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DOS EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS COMUNITÁRIOS DA RESERVA EXTRATIVISTA VERDE PARA SEMPRE EM PORTO DE MOZ/PA.

...Movida na produção da floresta  
 Sei que você vai se orientar  
 Mede, escreve, seu corpo cansa  
 Tira o ponto e avança quero ver tu manejar...  
 (Margarida Ribeiro)

### 3.1 Contextualização

A Resex Verde para Sempre foi criada com o objetivo de se contrapor ao avanço do desmatamento e da exploração madeireira predatória na região, da pesca indiscriminada imposta por geleiras de outros municípios, além de garantir a segurança fundiária das comunidades. A proposta inicial de criação da Resex Verde para Sempre envolvia os municípios de Prainha e Porto de Moz, em uma área de aproximadamente 3 milhões de hectares, que criaria a maior área protegida de florestas e rios sob controle comunitário no Brasil (GREENPEACE, 2004). No entanto, a área foi reduzida para aproximadamente 1 milhão e 300 mil hectares, abrangendo apenas o município de Porto de Moz.

A atividade produtiva na zona florestal é basicamente representada pela extração de madeira em tora e produção de farinha de mandioca, as quais representam as principais atividades de sustentação econômica das comunidades. Estas comunidades estão localizadas na região de terra firme dos rios Acaraí, Jaurucu e Guajará, sendo que as comunidades do Guajará sofrem uma influência maior da várzea em seu sistema produtivo.

Outras atividades produtivas são desenvolvidas pelas famílias para garantir sua segurança alimentar, como a produção de melancia, milho, feijão, abacaxi, banana, jerimum, criação de pequenos animais (porcos e patos), criação de gado (búfalo e zebu) e extração de castanha-do-Pará. Além disso, essas atividades são muito importantes para a economia familiar, pois, uma vez garantido o consumo familiar, o excesso dos produtos é levado ao mercado, tornando-se uma importante fonte de renda para as famílias.

As famílias vendem e trocam seus produtos basicamente com os marreteiros que passam pelas comunidades. Estes produtos são pouco valorizados, tanto pelo mercado de Porto de Moz como pelos marreteiros. A comercialização no município de Porto de Moz e em outros municípios vizinhos da Resex é bastante difícil, pois os produtores não têm um local certo para entregar sua produção. Além disso, os custos de transporte até a cidade são muito altos, fazendo

com que, muitas vezes, os produtores sejam obrigados a trocá-los por mercadorias junto ao marreteiros da região.

O trabalho nas comunidades é continuo ao longo de todo o ano, porém, no verão (de julho a novembro), há um aumento na realização das atividades produtivas, devido ao preparo das roças e extração de madeira se concentrarem nessa época. O período de chuvas vai de dezembro a junho, com uma concentração em março e abril. Neste período, normalmente, são realizados os plantios.

Após a criação da UC, e, especialmente com a elaboração da IN Nº 16 de agosto de 2011<sup>5</sup>, o governo federal adotou uma série de medidas para consolidar a gestão da UC, dentre elas destacamos aqui o fomento à prática de manejo florestal sustentável madeireiro pelas comunidades.

Em 2005, a partir de ações do Projeto de Apoio ao Manejo Florestal Sustentável na Amazônia (ProManejo), implementado pelo IBAMA/MMA com recursos oriundos da cooperação internacional Promanejo, realizou-se uma série de diagnósticos sobre a realidade social, econômicas e ambiental das comunidades localizadas no interior da Resex. Os resultados dos diagnósticos reforçaram o potencial das comunidades para a realização do MFCF madeireiro e culminou com a elaboração do Projeto “Aproveitamento de madeiras caídas e manejo florestal sustentável na Área Comunitária do Juçara, município de Porto de Moz (Baixo Rio Xingu)” apoiado pelo MMA/ IBAMA/ ProManejo, tendo o objetivo de incentivar o manejo florestal, a partir de técnicas de manejo e exploração florestal de impacto reduzido, contribuindo para ampliação da área florestal manejada e, diminuição do índice de desmatamento e da exploração ilegal.

A iniciativa da Associação Comunitária de Desenvolvimento Sustentável da Comunidade do Juçara (ACDSCJ) em manejar os recursos florestais vêm desde o ano de 1996 com a realização do IV Seminário sobre Recursos Naturais em Porto de Moz, onde foram apresentados os resultados do diagnóstico participativo feito pelo Laboratório Agroecológico da Transamazônica (LAET), que já apontavam os problemas de cunho fundiário e a exploração dos recursos florestais (HERRERA, 2006).

A partir daí, iniciou-se o processo de demarcação física da área comunitária do Juçara, considerada como uma estratégia para conter a invasão de madeireiros que estavam demarcando

---

<sup>5</sup> A IN 16 regula, no âmbito do ICMBio, as diretrizes e os procedimentos administrativos para a aprovação do PMFS comunitário para exploração de recursos madeireiros no interior de Resex, RDS e Flona.

picadas para iniciar a exploração por empresas externas ao município. Essa situação era bastante comum no município de Porto de Moz. Grandes empresas, que exploram áreas extensas e com elevado volume de madeira, contratavam pessoas para demarcarem áreas de floresta e/ou os próprios ribeirinhos para trabalharem na extração de madeira nessas áreas, que eram devolutas, mas utilizadas tradicionalmente por várias gerações (HERRERA, 2006).

Ainda conforme levantado por Herrera (2006), a implementação do PMFS foi feita na área comunitária do Jussara, a qual possui em torno de 3.000 ha de floresta. A partir de uma discussão e planejamento nas comunidades, ficou previsto o manejo florestal em uma área em torno de 1.000 ha, utilizando a princípio um ciclo de corte de 25 anos, com talhões de no máximo 30 ha cada, produzindo assim uma média de 450 m<sup>3</sup> de madeira em tona por ano (estimando uma média de 15 m<sup>3</sup> por hectare). Porém, devido a problemas de gestão a comunidade só conseguiu implementar duas Unidades de Produção Anual (UPAs), encerrando suas atividades em 2007.

Nesse ano, também com apoio do Promanejo, a comunidade de Nossa Senhora do Perpétuo Socorro do Rio Arimum, por meio da Associação de Desenvolvimento Sustentável do Rio Arimum (Ascedesra), iniciou a implementação do seu PMFS comunitário em uma área de 4.355 hectares. Até 2019, já foram exploradas 6 UPAs nessa comunidade, com uma média de intensidade de exploração de 16,373 m<sup>3</sup>/ha (Tabela 7) e gerando uma receita bruta total para a comunidade de aproximadamente R\$4,3 milhões em 11 anos de atividade produtiva.

Tabela 7 – Histórico da volumetria licenciada para exploração na comunidade do Arimum

UPA	Ano	Área (ha)	Volume AUTEX (m <sup>3</sup> )	Volume Explorado (m <sup>3</sup> )	Volume médio (m <sup>3</sup> /ha)	Receita Bruta (R\$)
1	2007-2008	200	3.449,37	1.764,640	8,82	672.555,00
2	2009-2010	200	3.734,96	1.721,314	8,61	639.171,00
3	2012-2013	197	4.186,32	4.119,827	20,86	717.112,00
4	2014-2015	177	4.052,36	4.035,788	22,82	718.486,70
5	2015-2016	189	4.740,77	3.208,690	17,00	642.485,34
6	2017-2018	240	6.035,38	4.838,105	20,12	1.001.627,74
<b>TOTAIS</b>			<b>26.199,16</b>	<b>19.688,364</b>	<b>16,373</b>	<b>4.391.437,773</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2018.

No final de 2015, mais cinco PMFS foram aprovados nas comunidades de Paraíso, Por Ti Meu Deus, Ynumbi, Espírito Santo e Itapéua e em 2018 é aprovado o PMFS da comunidade de Belém. Atualmente, a área das sete comunidades executoras de PMFS é de 68.355,94 ha, aproximadamente 6% da área total da Resex Verde para Sempre, beneficiando diretamente 300 famílias (Tabela 8).

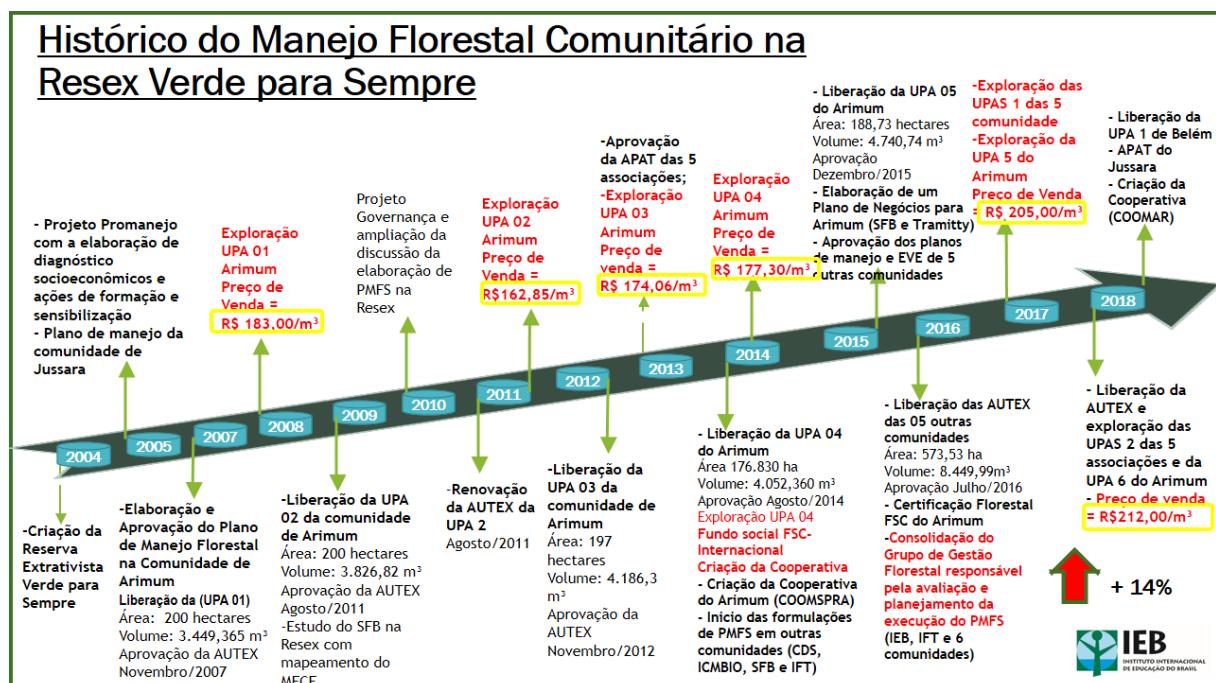
Tabela 8 – Informações dos planos de manejos das 6 comunidades da Resex Verde para Sempre/Porto de Moz/PA

Localização	Nome Comunidade/Localidade	Nº Famílias Envolvidas	Área do PMFS (ha)	
	Nome Oficial	Nome Popular		
Rio Jaurucu	1. Itapéua 2. São Benedito 3. Espírito Santo (Ig. Aruru) 4. Belém	Itapéua Ynumbi Curuminin Belém	31 33 20 37	21.259,25 5.813,63 2.420,78 25.287,38
Rio Acaraí	5. Por Ti Meu Deus 6.Nossa Senhora do Perpétuo Socorro 7.Vila Paraíso	Por ti meu Deus Arimum Paraíso	51 52 76	2.420,78 4.233,00 6.921,12
<b>Totais</b>			<b>300</b>	<b>68.355,94</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2018.

As sete comunidades que possuem PMFS no interior da Resex Verde para Sempre, estão localizadas na Zona Floresta, sendo que, somente a comunidade do Espírito Santo pertence à Zona de Transição (possui os ambientes de várzea e de terra forme). A formalização dos planos de manejos na UC é uma tentativa de mudar o cenário de exploração ilegal na região e proporcionar com que as comunidades manejam os recursos florestais de maneira sustentável e legal (IBAMA, 2006). Porém, possui um desafio enorme para as comunidades e organizações locais, exigindo delas um outro patamar de organização com vistas à implementação do PMFS (Figura 16).

Figura 16 – Linha do tempo com a evolução do manejo florestal comunitário na Resex Verde Para Sempre.



Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa, 2018.

### **3.2 Maturidade organizacional dos empreendimentos florestais comunitários**

As atividades produtivas das comunidades dividem-se entre o cultivo da mandioca para produção de farinha e/ou a extração de madeira, constituindo-se como os principais produtos alocados por elas no mercado.

Há uma característica comum a todas as seis organizações estudadas - a existência de uma mentalidade comunitária muito forte - onde a comunidade se constitui em unidade básica de pertencimento depois da família. Além disso, o território da comunidade possui como elemento definidor, o seu pertencimento a Igreja – a “comunidade”, para os católicos, e a “igreja”, para os evangélicos, de modo que comunidades da mesma religião interagem mais frequentemente entre si (IEB, 2016).

Observou-se que há interação entre as comunidades no aspecto religioso – igrejas evangélicas se visitam, realizam seminários bíblicos, cultos reunindo várias igrejas, semeiam suas congregações nas demais localidades. Os católicos, por sua vez, fazem os festejos de seus santos, participam de coordenações paroquiais e diocesanas, interagem com um conjunto e uma diversidade maior que sua comunidade, rio e município. Os estímulos para que as pessoas vivessem em comunidade eram frequentes. Consequência do processo histórico de constituição da igreja no Brasil, a qual desenvolve sua atuação na necessidade fundamental de “formar comunidade” de forma a colocar as pessoas em contato e em relações sociais e diálogo, sob o argumento de que “a pessoa humana precisa de segurança”. As interações sociais nas comunidades constituíam uma maneira importante de as pessoas compartilharem visões do mundo propaladas pelo catolicismo (OLIVEIRA, 2011).

O debate do manejo faz com que este conjunto de comunidades interajam para além das igrejas e comunidades religiosas. Impulsionado pelos parceiros, o MFCF conseguiu que todos compartilhassem espaços de capacitação, debates, articulações, conversas e práticas, marcando um notável avanço para uma maior interação em torno de uma agenda comum e superação de uma atuação comunitária fechada. Esta prática está fazendo emergir gradualmente uma nova identidade na região: a de comunidades manejadoras. É este fato que possui a potencialidade de superar aquela interação religiosa básica, num arranjo comercial que seja includente e reforce uma visão geral e programática para a Resex Verde Para Sempre (IEB, 2016).

Como ator catalisador de processos de mudança social, o Comitê de Desenvolvimento Sustentável (CDS) possui um papel importante tanto na criação da Resex, como no debate em torno da sensibilização e mobilização para o MFCF. Afinal, o CDS se colocou como aquele ator que dinamizou e animou estas diferentes articulações em momentos diferenciados,

constituindo- se no elo desta rede com protagonismo, por enquanto, insubstituível. Além disso, atuam na região o IFT e IEB desenvolvendo um papel de assessoria junto aos EFCs nos aspectos técnicos e organizacionais. Bem como os órgãos governamentais responsáveis pela gestão da Resex como o ICMBio, o SFB e a UFPA, por conta de um Termo de Execução Descentralizada (TED) firmado entre o SFB e UFPA o qual tem como objeto a prestação de serviços de planejamento, apoio a execução de PMFS comunitário, e a gestão e comercialização da produção madeireira na Resex.

Esses atores, compõem desde 2016, o Grupo de Gestão Florestal (GGF), espaço participativo de diálogo, avaliação e planejamento, não somente da implementação dos PMFS em execução na Resex, mas também das ações dos Projetos e das agendas das organizações que compõem o GGF, com o objetivo de planejar a operacionalização das safras da madeira, considerando o conjunto de parceiros e instituições atuando no fortalecimento dessa agenda na Resex; e facilitar a comercialização da produção.

Os pressupostos adotados pelos parceiros na atuação junto aos EFCs, na gestão e implementação dos PMFS baseou-se na realização de ações que garantam com que a atividade produtiva seja desenvolvida da forma mais adequada ao modo de vida das populações tradicionais, permitindo o estabelecimento de arranjos que verdadeiramente promovam a autogestão dos empreendimentos comunitários (associações e cooperativas) em todas as etapas do manejo, desde a elaboração do PMFS comunitário até a comercialização do produto florestal, estabelecendo canais de diálogos institucionais mais transparentes e justos para a comercialização dos produtos florestais.

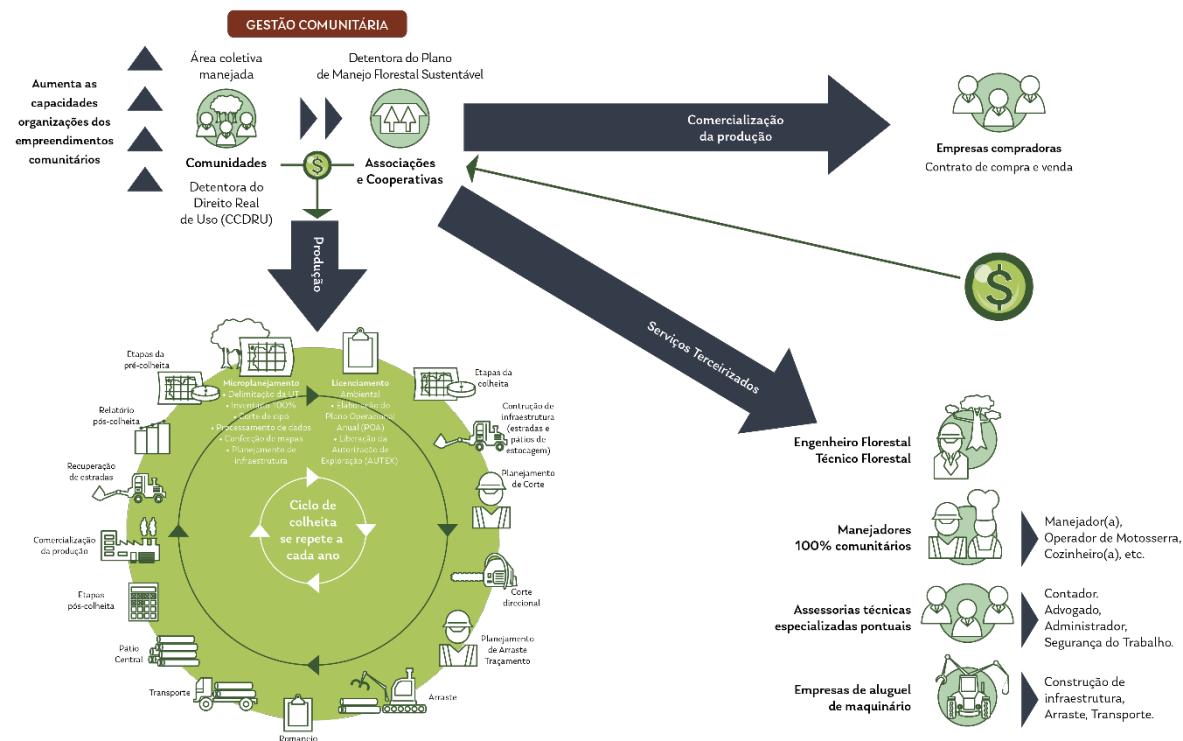
Conforme sistematizado por Rocha, Dorresteijn e Gontijo (2005, p.60), o principal desafio de um empreendimento é estar atento à organização dos seus integrantes, de forma a lidar com as relações estabelecidas, tomar decisões, coordenar processos e definir regras que sejam factíveis e respeitadas pelo grupo. “Muitas cooperativas e associações de pequenos produtores enfrentam sérios problemas uma vez que seus associados vêm no empreendimento um simples comprador, e não um agregador de interesses da comunidade”.

No caso dos EFCs, a primeira premissa que deve ser considerada é que as comunidades e suas organizações são as detentoras do direito real de uso dos recursos florestais, portanto precisam ser fortalecidas e ter suas capacidades de gestão aumentadas para atuar nos três campos principais da gestão que é o da organização, produção e comercialização. Como apresentado anteriormente, os procedimentos necessários para a implementação de um PMFS são bastante complexos, necessitando com que os EFCs estabeleçam relações com atores

externos, tais como os prestadores de serviços e as empresas compradoras de madeira, por exemplo. Além do diálogo constante com o órgão gestor responsável pela licenciamento e acompanhamento da atividade que acontece em áreas de florestas públicas.

Sem diminuir a importância dos atores externos, que são fundamentais para que a atividade aconteça, é importante primar com que essas relações sejam estabelecidas garantindo a autonomia da gestão dos EFCs nas tomadas de decisão e na gestão operacional, administrativa e financeira das atividades produtivas. O desenvolvimento organizacional deve respeitar o histórico da comunidade ser feito de dentro para fora, nos de os consultores externos devem auxiliar nos processos, porém devem ser de responsabilidade dos próprios comunitários (ROCHA, DORRESTEIJN E GONTIJO, 2005). Nesse sentido, é fundamental que as relações contratuais com as empresas e prestadores de serviços, bem como todas as movimentações financeiras, por exemplo, precisam ser realizadas pelos EFCs e decididos coletivamente com as comunidades (Figura 17).

Figura 17 – Modelo de manejo florestal comunitário realizado pelos empreendimentos florestais na Resex Verde para Sempre.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do trabalho de campo, 2019.

Importante reforçar que essa proposta de modelo de MFCF é construída justamente com o objetivo de mudar o cenário de exploração florestal, apresentado anteriormente, imposto na Resex e em outras áreas de MFCF na Amazônia. Onde existe uma centralidade da gestão das

práticas produtivas por parte das empresas no estabelecimento de relações contratuais para o manejo dos recursos naturais em áreas comunitárias.

Em estudo realizado pelo IEB (2011), ao analisar contratos estabelecidos por associações e empresas para a exploração florestal em áreas de assentamento, chegou-se à conclusão de que na maioria absoluta dos casos analisados, há assimetria nas relações contratuais estabelecidas, onde os interesses econômicos das empresas prevalece sobre as premissas de desenvolvimento sustentável dos EFCs.

Além da complexidade dos arranjos apresentados anteriormente, analisou-se também os níveis diferenciados de maturidade organizacional de cada EFCs, os quais serão apresentados com mais detalhes a seguir.

### 3.5.1 Associação Comunitária do Desenvolvimento Sustentável do Rio Arimum (Ascedesra)

Situada na comunidade de Nossa Senhora do Rio Arimum, no rio Acaraí, que é afluente do Xingu e onde existem diversas comunidades ao longo de suas margens. Foi criada em 1998 como resposta à extração ilegal de madeira e do desejo de legalização da atividade produtiva e abriga aproximadamente 60 famílias.

A linha do tempo evidenciou marcadores importantes que ajuda na compreensão do seu associativismo. Nela, os comunitários mostraram que o nascimento da comunidade, as atividades da comunidade católica, a decretação da Resex, a criação da Ascedesra e o PMFS são os fatos mais marcantes em sua vida.

Seu associativismo é de base comunitária, responsável por impulsionar a geração local de outras formas organizativas como o time de futebol, grupo de jovens e, mais recentemente, a cooperativa. Sua organização teve origem no trabalho da Igreja Católica junto às populações tradicionais. Desde 2007 que a Ascedesra vem acumulando experiência na exploração e comercialização de madeira em tora proveniente do PMFS comunitário em uma área total de 4.233 há. Em sua gestão, a associação foi responsável pela exploração de 4 UPAs totalizando, em 8 anos, um volume explorado de 11.641,57 m<sup>3</sup> de madeira em tora, a qual gerou uma receita bruta de R\$ 2.747.327,7 gerenciada pela associação (Tabela 9).

Tabela 9 – Histórico de Área (há), Volume (m<sup>3</sup>) e Receita Bruta (R\$) das unidades de produção anual exploradas pela ASCDESRA.

UPA	Ano	Área (ha)	Volume AUTEX (m <sup>3</sup> )	Volume Explorado (m <sup>3</sup> )	Volume médio (m <sup>3</sup> /ha)	Receita Bruta (R\$)
1	2007-2008	200	3.449,37	1.764,640	8,82	672.555,00
2	2009-2010	200	3.734,96	1.721,314	8,61	639.171,00
3	2012-2013	197	4.186,32	4.119,827	20,86	717.112,00
4	2014-2015	177	4.052,36	4.035,788	22,82	718.486,70
<b>TOTAIS</b>			<b>15.426,01</b>	<b>11.641,57</b>	<b>15,00</b>	<b>2.747.324,7</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

Há uma ampla participação da comunidade na execução das atividades do PMFS, tendo comunitários envolvidos em todas as atividades: Delimitação, inventário, corte de cipós, derruba das árvores, planejamento de estradas, trilhas de arrastes, controle de pátios, romaneio e comercialização. Contudo, o modelo implementado pela associação foi o de terceirização da gestão do PMFS, onde a empresa compradora da madeira também era a responsável pelas atividades de arraste e transporte.

A repartição dos benefícios da receita bruta gerada com a comercialização da madeira ocorria da seguinte maneira: Entre 45-48% era destinada ao pagamento do aluguel do maquinário; cerca de 30% era destinado ao custeio da exploração (diárias manejadores, alimentação e combustível durante as etapas exploratórias); e o restante, entre 22-30% era rateado igualmente entre todas as famílias da comunidade do Arimum. Contudo, a associação, por ser categorizada em uma organização sem fins lucrativos, não prevê, em seu estatuto social, a geração de lucro individual, não sendo permitida então, a divisão de benefícios entre os associados. Além disso, por não possuir Inscrição Estadual, possui limitação de emissão de NF de produto, e, para não perder a venda, negociava com a empresa madeireira onde a mesma emitia uma NF de entrada em nome da empresa de forma a regularizar a comercialização.

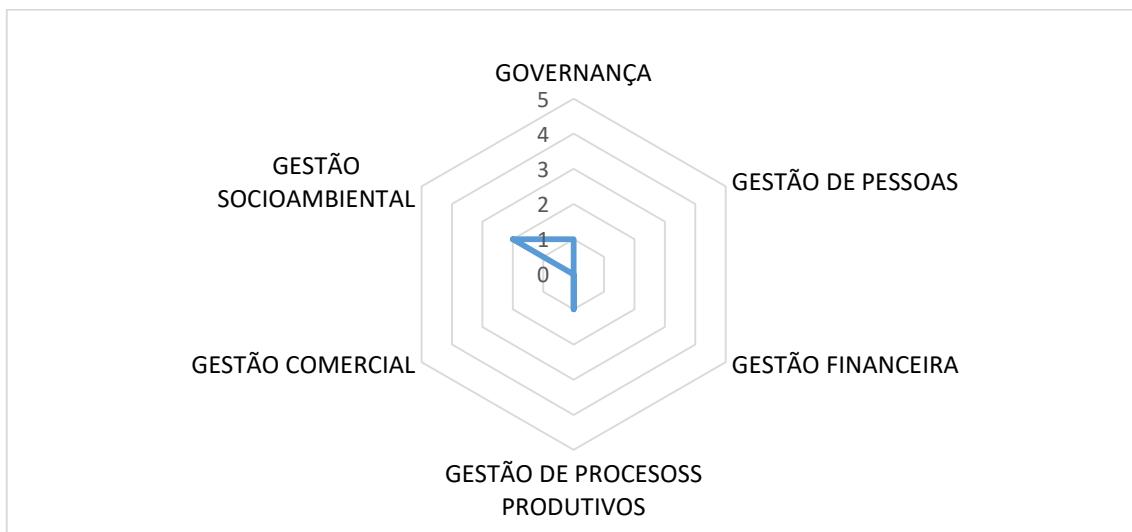
As entrevistas com gestores das organizações da comunidade Arimum, reforçam a tese que o objetivo do manejo florestal foi a geração de receitas para a distribuição entre os membros da comunidade, independente da sua participação nas atividades do projeto, sem a preocupação da garantia dos recursos financeiros necessários para custear as atividades do manejo florestal previstas para a safra seguinte.

Segundo relatos, a partir da UPA 1, foi discutido coletivamente a necessidade de destinar um valor para viabilizar o funcionamento administrativo da associação e para o financiamento da safra seguinte. Porém, sem um plano de contas, as previsões de despesas eram feitas sem critério, ou seja, de maneira aleatória. Sem controle, as prestações de contas não traziam um

detalhamento onde o dinheiro havia sido investido, contribuindo para desconfiança e da desnecessidade de destinar recursos para o financiamento do projeto de manejo. A tentativa de buscar informações para resgatar o histórico das negociações comerciais protagonizadas pelos gestores da Ascedesra, foi marcada diálogos frustrados em reuniões ou individualmente. A falta de conhecimento ou de interesse dos gestores da Ascedesra de ferramentas para registro e controle de gastos contribuiu significativamente para a falta de transparência e credibilidade das poucas informações apresentadas sobre o histórico contábil da comercialização da associação.

Os resultados das análises das seis áreas funcionais da gestão da Ascedesra, reforçam essa fragilidade e baixa capacidade de gestão da organização. A maior pontuação recebida, foi em relação à área funcional da gestão socioambiental, uma vez que sua atividade produtiva está licenciada de acordo com os órgãos ambientais. Contudo, as demais áreas funcionais ou são inexistentes ou estão ainda em desenvolvimento. Em uma escala de 0 a 30, o grau de maturidade da Ascedesra atingiu pontuação 4, colocando-a ainda no 1º nível de maturidade do Estágio Inicial de desenvolvimento organizacional (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Nível de Maturidade Organizacional da Ascedesra



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

Sendo assim, é possível afirmar que a associação não realizava uma administração do MFCF, apenas implementava uma sequência de atividades operacionais para exploração e comercialização da produção florestal e distribuição dos benefícios para os moradores da comunidade, sem a aparente preocupação da sustentabilidade econômica do projeto.

Além disso, ao serem questionados sobre como negociavam a produção florestal, ficou evidente que os gestores da Ascedesra não conhecem os custos de produção do seu manejo florestal, informação essencial para definição do preço de venda do m<sup>3</sup> da madeira estocada no porto da comunidade. Sem os custos de produção e a definição do ponto de equilíbrio, fica difícil afirmar se o negócio está tendo lucro ou prejuízo. Sendo a negociação da produção feita de duas formas: (i) inicialmente por meio de negociação direta com os empresários do setor; e (ii) posteriormente, por meio da modalidade licitatória Carta-Convite, onde ganha o certame a empresa que propor o maior preço pelo m<sup>3</sup>. A licitação trouxe a possibilidade do recebimento de mais de uma proposta de preço para a produção, porém, ainda fica a desinformação se o valor negociado será suficiente para cobrir os custos de produção.

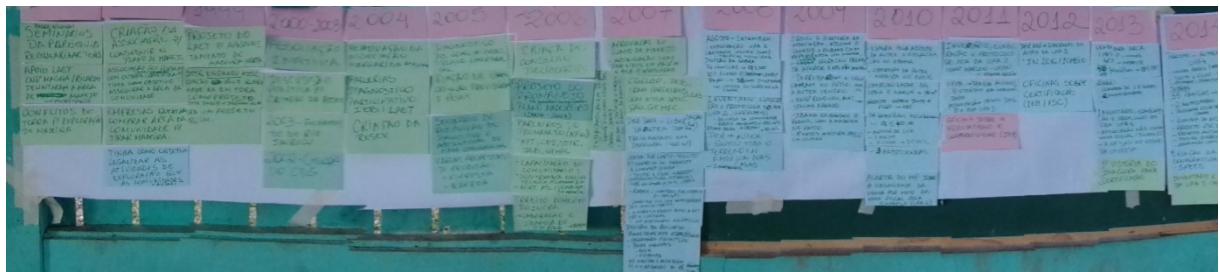
Cabe destacar que, assim como nos aspectos econômicos, não existe um monitoramento sobre os impactos sociais positivos e/ou negativos que o MFC proporcionou na vida das famílias (individual) ou de melhorias estruturais na comunidade do Arimum (coletivo).

### 3.5.2 Cooperativa Mista Agroextrativista Nossa Senhora do Perpétuo Socorro do Rio Arimum (Coomnspra)

Visando superar as limitações administrativas que uma associação possui, quando promove a comercialização de produtos e a repartição de benefícios entre os seus associados, as lideranças da comunidade do Arimum se organizaram em torno da criação de uma cooperativa. Sendo assim, foi fundada no dia 21 de setembro de 2014, a Coomnspra. Em 07 de maio de 2015, as duas organizações da comunidade Arimum, celebraram um Termo de Cooperação técnica e administrativa, objetivando a gestão compartilhada do MFC, tornando a Coomnspra detentora do PMFS da comunidade Arimum.

A linha do tempo construída na comunidade, mostrou que na formação da cooperativa, em 2014, o cooperativismo não foi discutido em detalhes com a comunidade, devido a necessidade da criação da mesma para a regularização da comercialização da madeira. Resultado disso é que, hoje, encontra-se uma situação confusa entre os papéis da associação e da cooperativa na comunidade (Figura 18).

Figura 18 – Registro da linha do tempo na comunidade do Arimum



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

A diretoria da Coomnspra recebeu a gestão do PMFS da Ascedesra, desprovida de qualquer documento que descrevesse os controles financeiros (contas a pagar, contas a receber, movimentação de caixa e bancos), fluxo de caixa, planejamento financeiro, capital de giro do empreendimento e os demonstrativos de resultados. Este fato tem que ser considerado, porque durante anos a Ascedesra geriu os recursos financeiros do manejo com pouca habilidade e diálogo, de tal modo que, após sua criação, a Coomnspra assume a gestão integral do PMFS, contudo a diretoria da cooperativa se vê insegura quanto a sua capacidade de gestão, não possui experiência, não sabe por onde começar, não sabe mexer em softwares básicos de administração de contas.

Com o apoio de alguns parceiros institucionais, como o SFB e o IEB, em 2014, a cooperativa começa a discutir a possibilidade da certificação florestal comunitária, como estratégia para melhorar a gestão e implementação do PMFS, que estava em sua 4º UPA. Primeiramente, foram realizadas, junto à comunidade, uma série de oficinas de sensibilização sobre o tema do MFCF onde, ao final, foi identificado que a certificação do Manejo Florestal, realizada de acordo com os princípios e critérios da certificação FSC®<sup>6</sup>, poderia ser uma alternativa de melhorar o sistema de gestão da atividade, garantindo qualidade e regularidade na produção e, consequentemente, possibilidades de acesso a mercados diferenciados. Somente em 2016, a Coomnspra consegue a certificação pelo Forest Stewardship Council™ (FSC®) do processo de gestão socioambiental do seu manejo florestal, o qual foi certificado pelo Imaflora. Manter e melhorar sua performance no manejo florestal e na gestão econômica e social do seu território comunitário, são os principais desafios do empreendimento.

<sup>6</sup> A certificação do Manejo Florestal garante que a floresta é manejada de forma responsável, de acordo com os princípios e critérios da certificação FSC®. Todos os produtores podem obter o certificado, sejam pequenas, grandes operações ou associações comunitárias. Essas florestas podem ser naturais ou plantadas, públicas ou privadas. A certificação de manejo florestal pode ser caracterizada por tipo de produto: madeireiros, como toras ou pranchas; ou não madeireiros, como óleos, sementes e castanhas. <https://br.fsc.org/pt-br/certificacao/tipos-de-certificados/manejo-florestal-fm>

Os elementos apresentados anteriormente como o fato de ser uma organização recém-criada, mas com uma base cooperada toda formada por associados da comunidade que já desenvolvem o MFCF desde 2005 e de ter passado por ações de capacitação com vistas a certificação florestal comunitária, influenciaram no fato de esta ser a organização da Resex com o melhor grau de maturidade organizacional.

Os resultados das análises das seis áreas funcionais da gestão da Coomnspra, confirmam essa afirmação. Em uma escala de 0 a 30, o grau de maturidade da cooperativa atingiu pontuação 12, colocando-a no 3º nível de maturidade do Estágio Intermediário de desenvolvimento organizacional (Gráfico 5). Contudo, no momento de construção coletiva do grau de maturidade organizacional, a direção da Coomnspra concluiu que, apesar de capacitados, há ainda muita insegurança no tocante à gestão administrativa, financeira e de mercado.

Gráfico 5 – Nível de Maturidade Organizacional da COOMNSPRA

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

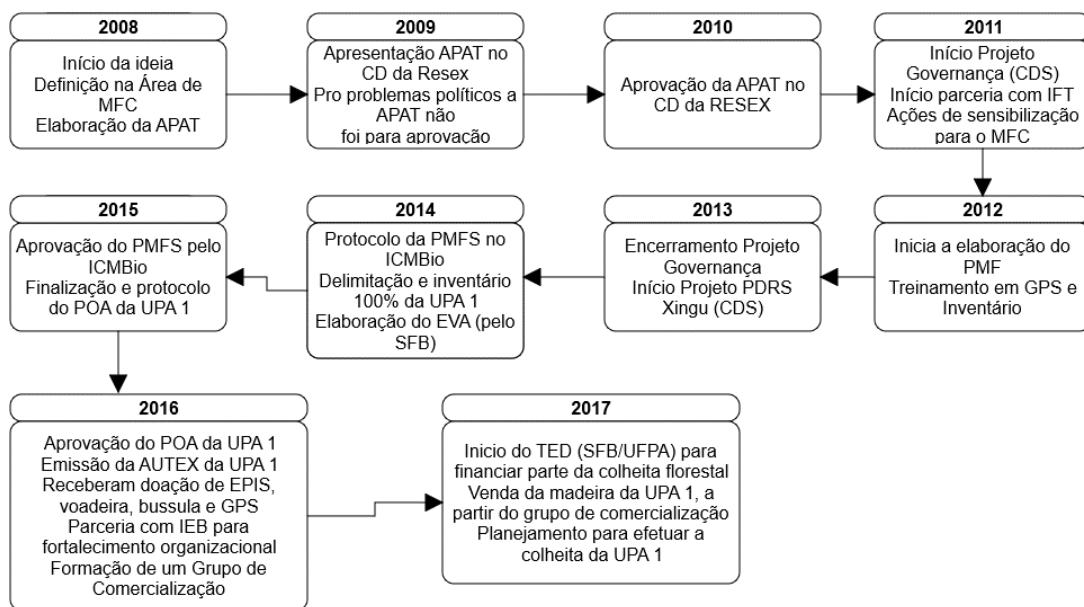
### 3.5.3 Associação Comunitária Deus Proverá (ACDP)

Situada na comunidade Paraíso, localizada às margens do Rio Acaraí. A comunidade organiza-se em torno de uma igreja evangélica e possui, atualmente, 28 famílias morando na área da comunidade. Além da comunidade de Paraíso, a ACDP representa as comunidades de Boas Novas (12 famílias), Matias (8 famílias), Santo Antônio (6 famílias) e São José (8 famílias), totalizando uma base de 62 famílias associadas. A vila da comunidade de Paraíso é referência para as outras quatro comunidades, pois nela estão localizadas escolas de ensino fundamental e médio, igreja com infraestrutura de salão e cozinha.

Em 2014, oito famílias iniciaram um projeto do Fundo Dema, um fundo fiduciário criado em 2003, que apoia projetos coletivos dos “Povos da Floresta – povos indígenas, quilombolas, comunidades extrativistas, ribeirinhas e da agricultura familiar” (FUNDO DEMA, 2017), para o manejo do açaí (*Euterpe Oleraceae*). Em 2017, aproximadamente, 48 famílias devem se beneficiar com o início da implementação do PMFS, ações essas que devem contribuir para a conservação ambiental da ResEx Verde para Sempre. O PMFS da comunidade Paraíso possui 02 Unidades de Manejo Florestal (UMF) que totalizam 6.921,12 hectares e uma produção anual estimada em 4.213m<sup>3</sup> de maneira em tona.

Tanto o projeto do Fundo Dema quanto o PMFS estão sob a responsabilidade da ACDP, a qual passa a dividir sua função de luta social e política com a de gestão e implementação de projetos. No trabalho realizado, identificou-se a ausência de um debate interno na associação e sua base para se preparar para essa dualidade na função, o que só reforça a demanda de se discutir estratégias de gestão que fortaleçam a gestão florestal no território. Exemplo disso é a falta de hábito na comunidade de realizar ações coletivas de comercialização da produção. A seguir apresentaremos os principais resultados da linha do tempo (Figura 20) construída na comunidade apresentando a sua luta para conseguir regularizar o MFC como alternativa estratégica para segurança fundiária e alimentar das famílias.

Figura 19 – Linha do tempo dos acontecimentos relatados pelas famílias da comunidade paraíso, porto de Moz, Pará.



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

A linha do tempo de Paraíso nos mostrou um associativismo de base religiosa, tendo como base a Igreja Evangélica Assembleia de Deus local. As estruturas da Igreja são

portentosas: uma igreja imensa, um refeitório grande ao lado, duas casas pastorais (uma em construção), um dormitório amplo capaz de acolher dezenas de pessoas. Sua associação não é das mais antigas, foi criada em 2005.

A associação é reportada como importante, mas não possui centralidade. Em 2017, por exemplo, só realizaram quatro reuniões por conta do PMFS, em 2016 nenhuma reunião foi feita. A formação da associação também é tributária do trabalho da Igreja, mas claramente, esta última instituição é a base da identidade desta comunidade e, como costume em comunidades deste tipo, a hierarquia da Igreja tem bastante influência sobre as decisões tomadas, assim como membros desta hierarquia estão nos cargos diretivos. As instâncias administrativas da associação são frágeis e têm pouca institucionalidade, além de ter realizado poucas reuniões. As instâncias são típicas do associativismo existente na Amazônia, geralmente centrado no presidente da associação e com pouca organicidade. Seu presidente é atento e bastante inteligente, sendo um ator importante entre a comunidade e as discussões que ocorrem na cidade, porém as demais instâncias não funcionam como deveriam.

De modo algum o tipo de associativismo de Paraíso influencia negativamente as práticas de manejo do ponto de vista técnico. Mas, há uma tendência a um exclusivismo religioso da percepção de que as comunidades católicas são vistas como mais liberais nos costumes. Este fato coloca um componente de desconfiança e certa resistência em interagir com as comunidades não evangélicas. Mas Paraíso é pioneira, junto com as demais comunidades no debate do MFC e isso é seu ponto de interação com as demais. Mas este exclusivismo condiciona a conversa sobre a cooperativa e a comunidade está aberta à possibilidade de formação de uma cooperativa local.

A ACDP possui em seu quadro de associados um bom contingente de jovens interessados e mobilizados com relação ao MFCE, portanto existe um capital social potencial no território, sendo que o debate do manejo pode conectar esta comunidade aos destinos mais amplos da Resex Verde Para Sempre e contribuir no debate do MFCE de modo mais amplo. As lideranças “de frente” do MFCE na comunidade são jovens, com um senso de organização interessante, mostraram-se abertos a questionamentos e um espírito construtivo com as demais comunidades. No debate acerca da repartição de benefícios e fundos, estas lideranças foram de grande valia diante da expectativa dos presentes em usufruírem do resultado da venda da madeira.

A linha do tempo construída durante a oficina evidenciou que diversas ações foram realizadas na comunidade em caráter de sensibilização e de técnicas do PMFS, porém somente em 2016, com o recebimento da Autorização para Exploração (Autex), a necessidade de

planejar as equipes para as etapas exploratórias e negociar a venda da madeira, que a associação percebeu que precisava de apoio no fortalecimento organizacional para a implementação do PMFS.

Os resultados do diagnóstico organizacional a partir das seis áreas funcionais da gestão da ACDP, mostram graficamente a baixa capacidade instalada na organização para a gestão do empreendimento. Em uma escala de 0 a 30, o grau de maturidade da ACDP atingiu pontuação sete, colocando-a no 2º nível de maturidade do Estágio Inicial de desenvolvimento organizacional (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Nível de Maturidade Organizacional da ACDP

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

### 3.5.4 Associação de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Acaraí (Adaba)

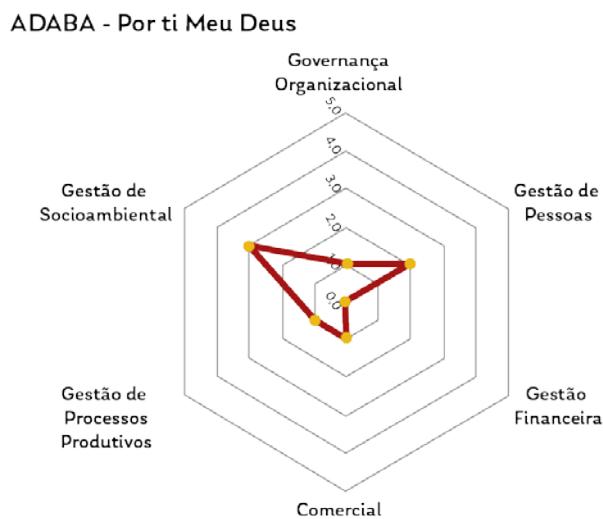
Situada na comunidade de Por Ti Meu Deus, no rio Acaraí, foi constituída em 1998 representando uma média de 50 famílias. Por Ti Meu Deus constitui-se num conjunto de localidades que tem na sede da comunidade seu ponto focal. Sendo o processo de criação da Adaba fortemente realizado como estratégia coletiva de luta pela terra dos moradores da comunidade de Por Ti Meu Deus, que, na época, estavam sendo exploradas por empresas madeireiras oriundas da região de Paragominas. Por conta disso, essa região é a área do rio Acaraí que mais sofreu com a exploração predatória das madeireiras devido à facilidade de acesso. Resultando com que a qualidade da floresta ali seja mais empobrecida que em outras regiões.

Os associados da Adaba possuem o plantio de mandioca e a produção e venda de farinha como ponto principal de inserção no mercado. Não possuem o hábito de comercialização coletiva ou comunitária e a retirada de madeira se dá de modo tradicional, mas não se constitui em atividade produtiva central dos associados. Desde 2015, associação é responsável pela gestão e operacionalização de um PMFS, aprovado uma área coletiva de 2.420,78 ha beneficiando diretamente em torno de 25 famílias e com capacidade para explorar em média 1.037 m<sup>3</sup> de madeira/UPA.

A linha do tempo mostrou como marcadores importantes a comunidade católica, a associação, a decretação da Resex e o manejo. À semelhança de Arimum, os participantes colocam estes elementos numa linha de continuidade reforçando a percepção de ser o MFCF mais um aspecto das lutas sociais no município. A comunidade possui lideranças interessantes, jovens, dispostas e bem articuladas. Contudo, o quadro diretivo da Adaba é formal, mas com pouca vida interna e sem definição clara dos papéis. O que ocasiona uma baixa institucionalidade da mesma na comunidade. Em 2017, por exemplo, a Adaba realizou apenas 3 reuniões na comunidade, sendo mais de caráter de informe e realizadas após a celebração da missa comunitária.

Os resultados do diagnóstico organizacional a partir das seis áreas funcionais da gestão da Adaba, confirmam os argumentos acima. Em uma escala de 0 a 30, o grau de maturidade da Adaba atingiu pontuação oito, colocando-a no 2º nível de maturidade do Estágio Inicial de desenvolvimento organizacional (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Nível de Maturidade Organizacional da ADABA



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

Suas lideranças interagem com as demais comunidades na questão do MFCF tendo proatividade na questão, exercendo um importante papel junto aos debates realizados pelo CDS, tomando o cuidado de passar para os manejadores e comunidade em geral, a complexidade exigida para o começo do trabalho.

### 3.5.5 Associação Comunitária dos Moradores Agroextrativista do Rio Curuminim (Ascomac)

Situada na comunidade do Espírito Santo, na bacia do rio Guajará, seu núcleo está na margem do rio Curiminim e sua ligação mais frequente é com o município de Almeirim do que com a sede municipal de Porto de Moz. Foi constituída em 2013 e possui uma base de aproximadamente 20 associados.

O acesso à sede da comunidade Espírito Santo é feito via fluvial, saindo de Porto de Moz no sentido sul pelo rio Xingu por, aproximadamente, 9 km até a entrada do rio Jaraucú (margem direita do rio Xingu). Partindo da entrada do rio Jaraucú, são percorridos mais 13 km até a entrada do rio Uíuí, seguindo ainda por mais 85 km, até o rio Guajará. Deste rio, são percorridos mais 30 km até a entrada do rio Curuminim, bastante sinuoso, percorridos mais 18 km, chega-se à sede da comunidade Espírito Santo. O percurso inteiro – Porto de Moz à sede da comunidade – leva, em média, seis horas de lancha (voadeira).

Residem na comunidade cerca de 14 famílias, com aproximadamente 61 moradores. As principais atividades produtivas da comunidade são a pesca e a carpintaria naval (construção de barcos e canoas). Mas a principal fonte de renda é a extração madeireira, que, com a criação da Resex, precisou ser regularizada, por meio do MFC em atendimento à legislação ambiental e florestal vigente para evitar a degradação dos recursos naturais da reserva.

Os associados da Ascomac são especializados no trabalho com madeira havendo quatro profissionais que aprenderam com o patriarca da comunidade a construção de barcos de todos os tamanhos. Existem também máquinas e equipamentos para desdobro, polimento e serragem da madeira, compreendendo esta comunidade uma autêntica indústria comunitária com máquinas em diferentes instalações.

A linha do tempo mostrou o baixo capital social da organização, pois centrou-se na história individual dos participantes, totalmente focada nos núcleos familiares: a chegada das famílias, casamentos, nascimento dos filhos etc. A associação não foi citada e, surpreendentemente, a comunidade católica local só o foi lateralmente, sendo esta sua forma de organização básica e, antes da formação da associação, a única organização comunitária ali

existente. Na década de 90, algumas famílias se estabeleceram na região, vindas principalmente do território do Marajó, para trabalhar na exploração madeireira, que era realizada pela empresa Madenorte. No ano de 2004 a Madenorte finaliza as atividades de exploração madeireira por conta da criação da Resex, a partir daí começam as discussões sobre o MFCF com o CDS e demais parceiros.

Após mais de sete anos perseverando na luta pela elaboração e aprovação de ser PMFS, desde 2015, a Ascomac é responsável pela gestão e operacionalização do PMFS em uma área coletiva de 2.420 ha beneficiando diretamente 19 famílias e com capacidade de produção de um volume de 1.000 m<sup>3</sup>/UPA. Durante a realização do diagnóstico, a Ascomac não tinha noção exata da complexidade do negócio, da extração, arraste e de como comercializar sua madeira.

As instâncias administrativas da associação são frágeis e tem pouca institucionalidade, mas sua diretoria tem potencial. Seu presidente é bastante carismático e em torno de sua figura gravita a vida comunitária. Mas, acha-se confuso com respeito ao manejo por não saber como operar concretamente, deixando o grupo bastante inseguro. As demais diretoras são mulheres jovens com muito interesse e grande potencial, não somente para gestão da associação como para animar e organizar o manejo na comunidade.

Por conta da distância e dificuldade em participar das reuniões na cidade, a Ascomac não tinha muita clareza em relação ao funcionamento e operacionalização do PMFS. O grupo da comunidade não estava consolidado, não havia coordenador de campo escolhido, não estava minimamente capacitado, não conhecia o plano de manejo, nem o estudo de viabilidade econômica, o grupo não tem clareza quanto a complexidade do manejo, há baixa disponibilidade de mão-de-obra, não possuem ideia quanto ao arranjo de comercialização, não discutiram a repartição dos benefícios e receita gerada pelo MFCF, etc.

Os resultados do diagnóstico organizacional a partir das seis áreas funcionais da gestão da Ascomac, mostram que, em uma escala de 0 a 30, o grau de maturidade da Associação atingiu pontuação sete, colocando-a no 2º nível de maturidade do Estágio Inicial de desenvolvimento organizacional (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Nível de Maturidade Organizacional da Ascomac



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

Portanto, na Ascomac encontrou-se uma organização com um associativismo de base comunitária nascente e um associativismo de base religiosa católica atuante numa comunidade cujo pertencimento se baseia nas redes de parentesco.

### 3.5.6 Associação Comunitária São Benedito do Ynumbi (Ascoby)

Situada na comunidade do Ynumbi, localizada no alto Jaurucu, uma das regiões mais expostas das Resex Verde Para Sempre, por estar ao sul da UC a cerca de dez quilômetros de distância BR-230. Por esta razão, o rio Jaraucu foi uma das áreas mais depredadas pelas madeireiras durante anos antes da decretação da Resex Verde Para Sempre. Por ser uma área distante, a atividade madeireira na localidade foi intensa, mas não tão acelerada como no rio Acaraí. A intensificação da extração em larga escala se deu imediatamente antes da decretação da Unidade.

As comunidades da região sempre extraíram madeira ilegal vendida na beira do rio. Um dos patriarcas das famílias trabalhava como “localizador” ou “mateiro” para madeireiras e chegou à margem do rio Jaraucu, depois sua família migrou para a região.

A linha do tempo construída mostra que nesse período houve um grande crescimento econômico das famílias na região que trabalhavam como motosserristas, “mateiros”, vigias,

etc., das empresas madeireiras que exploravam madeira de forma ilegal. Com a decretação da Resex, em 2005, é realizado uma fiscalização pela Polícia Federal (PF) e IBAMA na área da comunidade e vários equipamentos e máquinas foram apreendidos. Segundo relatos, foram orientados pelo delegado da PF de que tinham que se adequar a legislação vigente, via PMFS para poderem ter acesso ao uso dos recursos naturais, no caso em questão, a madeira. Na época algumas famílias saíram da comunidade por não verem perspectiva de futuro dentro da UC em vista da proibição da atividade ilegal e a fiscalização exercida pelo Governo. Nesse mesmo ano, com o objetivo de organizar e regularizar a situação do manejo na comunidade, é constituída a Ascoby, com uma base de 51 associados.

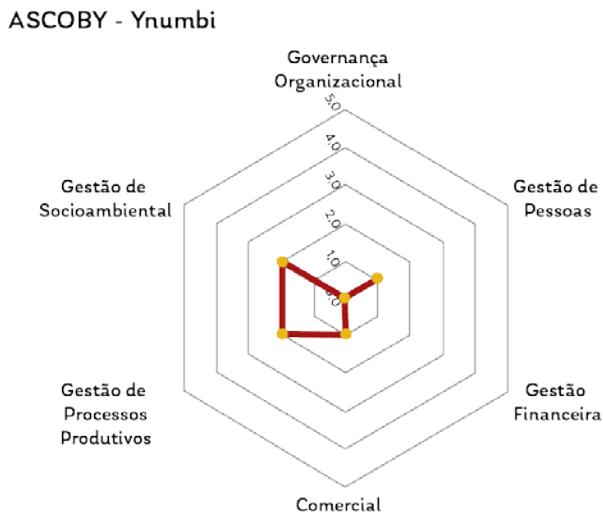
O associativismo do Ynumbi não derivou da comunidade católica, mas foi resultado da atuação do INCRA de criação de associações no interior, assim a associação local foi criada como uma bizarrice denominada “associação familiar”, com uma estrutura de gestão composta por apenas três pessoas.

Ainda em 2005 é elaborado o PMF, em 2009 é feito o inventário e definição da área a ser manejada. Oito anos depois, em 2013 o PMFS é protocolado no ICMBIO e em 2016 o PMF foi aprovado. Desde então, a Ascoby é a organização responsável pela gestão e operacionalização de um PMFS em uma área coletiva de 5.813 ha beneficiando diretamente aproximadamente 25 famílias e com capacidade para produção de um volume de 1.300m<sup>3</sup>/UPA. (Figura 26).

Atualmente, Ynumbi é uma pequena comunidade extrativista, com persistente atividade madeireira ilegal, com poucos roçados de mandioca. Há uma divisão interna causada por diferenças dentro das famílias e pelo fato de que um dos ramos de uma destas famílias julgava-se “dono das terras” e obviamente da madeira, tendo sido uma das que mais se beneficiou com a extração antes e depois da chegada das madeireiras. Obviamente este grupo se sente prejudicado com a decretação da Resex e opõe resistência velada e cética com relação ao MFCF. Seu associativismo é de base comunitária, com baixo capital social, pouca organicidade e institucionalidade baixa. Em um ano, só realizou uma reunião de diretoria e nenhuma assembleia geral. Mas, sua diretoria tem potencial porque é formada majoritariamente por duas jovens bastante capacitadas e com potencial para a gestão da associação.

Os resultados do diagnóstico organizacional a partir das seis áreas funcionais da gestão da Ascoby, mostram que, em uma escala de 0 a 30, o grau de maturidade da Associação atingiu pontuação seis, colocando-a no 1º nível de maturidade do Estágio Inicial de desenvolvimento organizacional (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Nível de Maturidade Organizacional da Ascoby



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

A diretoria da Ascoby não possui as noções básicas sobre divisão do trabalho, repartição dos benefícios, fundos sociais, gestão do processo, etc, isso faz com que a associação não reúna as condições mínimas para gestão do MFCF, o que coloca em risco a gestão do negócio por parte desse empreendimento.

### 3.5.7 Associação para o Desenvolvimento Sustentável dos Produtores Agroextrativistas da Comunidade Itapéua (ADSPCI)

Situada na comunidade de Itapéua, ao longo do médio rio Jaraucu, foi constituída em 2006 e possui uma base de 53 associados representando 21 famílias. Essa região, à semelhança da comunidade de Ynumbi, é uma das regiões mais expostas das Resex Verde Para Sempre por estar ao sul da UC e ter acesso à BR230.

A linha do tempo mostrou que as famílias se instalaram em Itapéua e nas localidades vizinhas, por conta da atividade madeireira e a Igreja Evangélica Assembleia de Deus contribuiu para sua fixação na região. Tradicionalmente, os moradores de Itapéua lidam com madeira e, à semelhança do ocorrido na vizinha comunidade de Ynumbi, extraíram muita madeira no sistema familiar, antes da criação da UC, sendo que os moradores também se encaixaram nas atividades das empresas madeireiras que atuavam na região. Por conta disso, inicialmente, os moradores da comunidade foram opositores à decretação da Resex e, após este

fato, muitas famílias deixaram a comunidade temerosas das restrições impostas pela UC. Porém, atualmente, a adesão à Resex é unânime. As famílias possuem roçados de mandioca, pescam e manejam recursos para segurança alimentar, tal como frutas e açaí. Ainda existe extração ilegal de madeira, mas isso é realizado por famílias ao entorno da comunidade.

ADSPCI é a responsável pela gestão e operacionalização do PMFS em uma área coletiva de 21.259 hectares beneficiando diretamente aproximadamente 20 famílias e com capacidade para produção de um volume de 5.000m<sup>3</sup>/UPA. Sua diretoria é muito dependente do Presidente, o qual, apesar de ser uma liderança dinâmica e que articula diversas parcerias para a comunidade, é muito centralizador em relação às decisões da gestão do PMFS. A associação apresentou uma certa capacidade de planejamento para a produção florestal, pois sua turma já está dividida de acordo com o plano de manejo e seu grupo está capacitado. Contudo, as reuniões da Associação são apenas para a discussão do manejo, pois as demais questões relacionadas à organização comunitária são realizadas a partir da Igreja. Estão articulados e já iniciaram diálogos internos para a constituição de uma cooperativa na comunidade, não demonstrando interesse em juntar-se com as outras comunidades em prol de uma cooperativa-mãe. Os resultados do diagnóstico organizacional a partir das seis áreas funcionais da gestão da ADSPCI, mostram que, em uma escala de 0 a 30, o grau de maturidade da Associação atingiu pontuação sete, colocando-a no 2º nível de maturidade do Estágio Inicial de desenvolvimento organizacional (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Nível de Maturidade Organizacional da ADSPCI



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

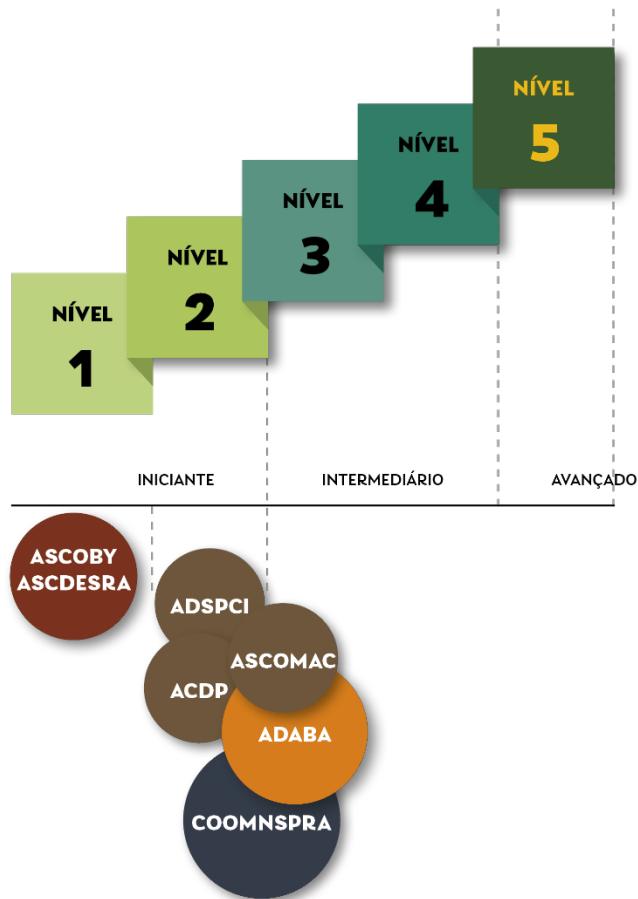
## CAPÍTULO 4 PLANO DE FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA OS EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS COMUNITÁRIOS NA RESEX VERDE PARA SEMPRE

“Para manejar tem que se capacitar  
 Para manejar o Ibama tem que autorizar  
 Para manejar você tem que rebolar...”  
 (Margarida Ribeiro)

### 4.1 Apresentação

Os resultados do Diagnóstico Organizacional realizado junto aos EFCs da Resex Verde para sempre, mostraram um baixo grau de maturidade organizacional. A asedesra e a Ascoby são os EFCs com os níveis organizacionais mais frágeis e obtiveram pontuações que a classificaram no nível 1 da escala de maturidade organizacional. Todos os demais EFCs foram classificados no nível 2, onde os processos organizacionais, apesar de frágeis, estão em fase de desenvolvimento (Figura 20).

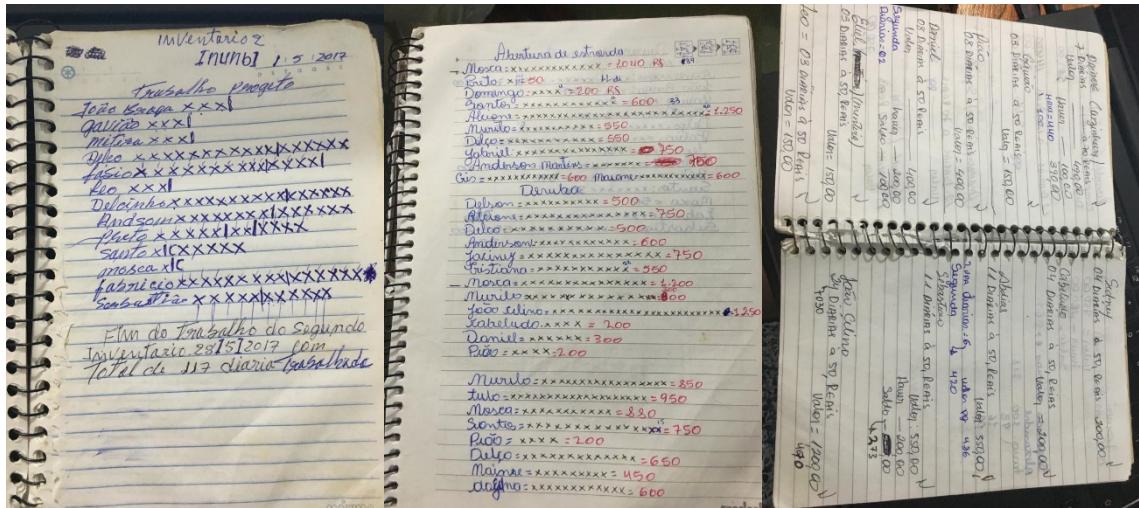
Figura 20 – Escala de maturidade organizacional dos empreendimentos florestais comunitários da Resex Verde para Sempre.



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de SEAD e GIZ, 2018.

O campo da gestão organizacional foi o que recebeu as menores pontuações, especialmente na área funcional da gestão financeira. Com exceção da cooperativa do Arimun, todas as associações não possuem nenhum planejamento ou organização para o registro e controle das informações financeiras do MFCF. Os controles de compra e venda são feitos em cadernos e centralizados no presidente das associações (figura 21).

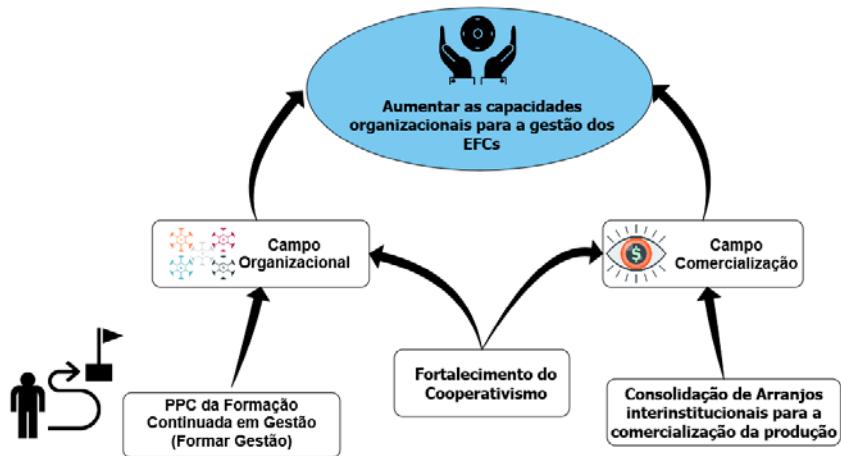
Figura 21 – Fotos dos cadernos dos presidentes das associações com anotações dos registros das movimentações financeiras realizadas.



Fonte: Trabalho de campo, 2018.

Posto isso, de forma coletiva e seguindo o percurso metodológico proposto, realizou-se algumas reuniões do GGF onde foram apresentadas e discutidas os resultados do diagnóstico e definidas as principais ações a serem realizadas, consolidadas em um Plano de Fortalecimento Organizacional, com o objetivo principal de aumentar as capacidades organizacionais dos EFCs para a implementação do MFCF em dois campos da gestão: organizacional e Comercialização (Figura 22).

Figura 22 – Plano de Fortalecimento Organizacional para os empreendimentos florestais comunitários da Resex Verde para Sempre.



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

O Plano de Fortalecimento Organizacional foi desenhado enquanto uma ferramenta de gestão utilizada para o planejamento e acompanhamento das atividades necessárias para o atingimento do resultado desejado. Para isso, previu a realização de três ações em um prazo de execução de 12 meses (2017-2018).

- 1) A Consolidação dos arranjos produtivos para a comercialização da produção florestal madeireira, oriunda dos PMFS;
- 2) O fortalecimento/constituição do Cooperativismo; e
- 3) A elaboração do Projeto Pedagógico do de Curso (PPC) de Formação Continuada em Gestão de Empreendimentos Comunitários - Formar Gestão.

Neste capítulo, apresentaremos o detalhamento das ações e os resultados alcançados em cada uma.

#### **4.1 Consolidação de Arranjos interinstitucionais para a comercialização da produção florestal**

O campo da Comercialização, aquele voltado para as ações relacionadas a atividade comercial onde acontecem as relações de compra e venda de produtos florestais, foi o que apresentou os resultados mais baixos junto aos EFCs analisados na etapa do diagnóstico organizacional. Os gestores comunitários desconheciam temas como estratégias mercadológicas, estabelecimento de bons modelos de negócios, viabilidade econômica e marketing, etc. Contudo, apresentaram interesse em ampliar seus negócios por meio da

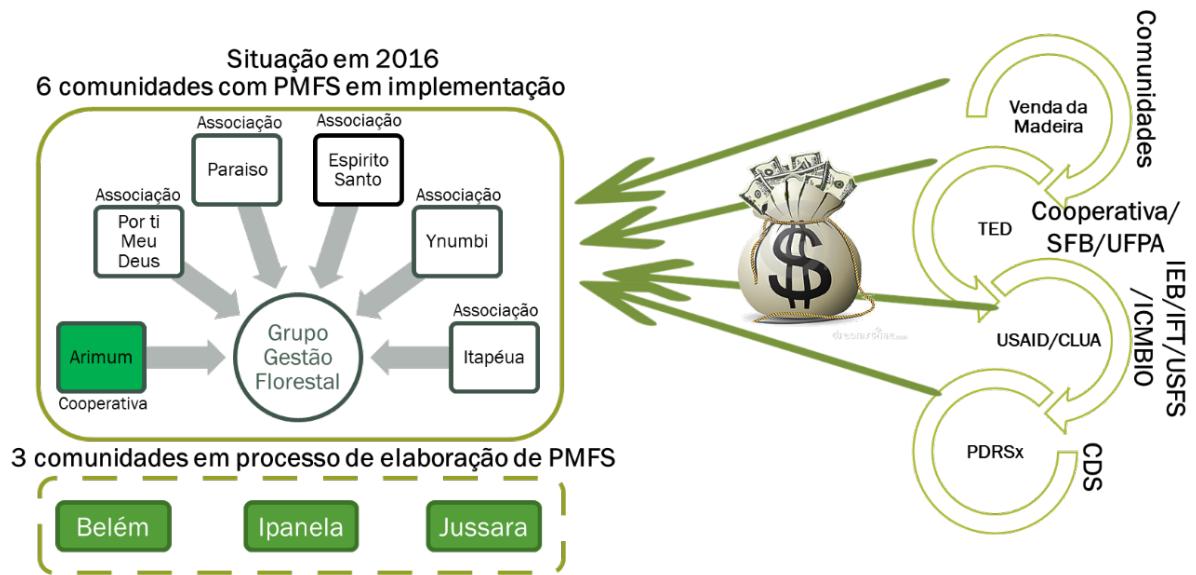
diversificação da produção, bem como melhorar o relacionamento com o mercado e com doadores e financiadores.

Dentre os principais desafios apresentados pelos empreendimentos, destaca-se o acesso a: (i) mecanismos de financiamento que viabilizem o custeio antecipado da produção florestal com recursos próprios (capital de giro) e com isso conseguir o pagamento de preços mais justos e diminuir problemas enfrentados na relação com os prestadores de serviços; e (ii) de capital para investimento, voltado a incrementar maquinário, ferramentas, veículos e outros itens relacionados à melhoria ou ampliação da infraestrutura para produção e logística.

Os EFCs recebem apoio financeiro por meio de doações e projetos, como por exemplo, a implementação Além de apoio. No entanto, o financiamento por doações nem sempre é duradouro e sustentável e torna-se necessário discutir com o coletivo outras alternativas de acesso a crédito e financiamentos.

No caso da safra florestal de 2016/2018, os EFCs contaram com seguintes recursos financeiros destinados para o custeio da sua produção florestal: (i) de um Termo de Execução Descentralizada (TED) firmado entre o SFB e UFPA em 2016, o qual teve como objeto o custeio da prestação de serviços de planejamento, apoio a execução de PMFS comunitário realizado pelos 6 empreendimentos comunitários; (ii) de projetos implementados por Organizações Não Governamentais, com recursos oriundos de Fundações como a USAID e CLUA, o qual colaborou com apoio na contratação de assessorias técnicas e de capacitação; e (iii) da venda da madeira, a qual foi negociado em um lote único, englobando a produção das seis comunidades, por meio de carta-convite enviada para as principais empresas madeireiras que atuam na região (Figura 23).

Figura 23 – Arranjo interinstitucional do Grupo de gestão Florestal, estabelecido em 2016, para o manejo florestal comunitário na Resex Verde para Sempre.



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

Contudo, o recurso de custeio da produção disponibilizado pelo TED foi em caráter de reembolso, ou seja, as atividades precisaram ser executadas primeiro. Fazendo com que o valor da oriundo da venda da madeira fosse primordial para iniciar a extração florestal, o que diminuiu bastante a autonomia dos EFCs na etapa de negociação com setor empresarial. Além disso, a conjuntura econômica do período, somado ao baixo grau de maturidade organizacional dos EFCs para uma negociação coletiva, resulta-se na negociação individual e direta com uma única empresa madeireira, para aplicar o investimento inicial necessário, impôs seu valor (abaixo do estabelecido do mercado) e suas condições de pagamento (parcelado em até 60 dias).

A tabela 10 apresenta um resumo dos números da exploração florestal para essa safra, onde foram celebrados seis contratos de compra e venda para um volume aproximado de 13mil m<sup>3</sup> de madeira em tora e no valor total de R\$2,5milhões. Contudo, ao final da safra, o aproveitamento da exploração foi de 64%, sendo que a comunidade do Espírito Santo não conseguiu realizar a exploração de sua UPA até o prazo de 2 anos previsto na Autex, já considerando renovação.

Tabela 10 - Números de volume autorizado e explorado (m<sup>3</sup>), receita bruta (R\$) e custo estimado (R\$) da safra comercializada pelos 6 empreendimentos comunitários da Resex Verde para Sempre em 2016/2018.

COMUNIDADE	VOLUME AUTEX (M <sup>3</sup> )	PRODUÇÃO EFETIVA/ ROMANEIO (M <sup>3</sup> )	RECEITA BRUTA GERADA (R\$)	CUSTEIO TED/SFB (R\$)	CUSTO ESTIMADO PRODUÇÃO (R\$)	RECEITA LIQUIDA (R\$)
ARIMUM	4.740,76	3.208,69	646.734,72	130.217,90	738.801,44	38.151,18
POR TI MEU DEUS	1.006,61	753,04	117.681,50	47.739,10	114.707,68	50.712,92
PARAISO	2.198,41	1.264,47	235.408,11	97.099,86	266.869,56	65.638,41
YNUMBI	1.234,21	1.007,86	125.567,00	76.177,03	151.132,00	50.612,03
ITAPEUA	3.132,82	2.108,12	265.000,00	126.820,97	341.000,00	50.820,97
ESPIRITO SANTO	777,13				Safra não explorada	
<b>TOTAIS</b>	<b>13.089,97</b>	<b>8.342,20</b>	<b>1.390.391,33</b>	<b>478.054,84</b>	<b>1.612.510,68</b>	<b>255.935,51</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de informações consolidadas para apresentação na reunião do Conselho Deliberativo da Resex em Abril de 2019.

Foram necessários ajustes aos contratos de compra e venda que ao final da safra gerou uma receita bruta efetiva de aproximadamente R\$1,4 milhão para o conjunto das cinco comunidades. A queda no valor arrecadado deveu-se, além das perdas ocasionadas pelo percentual de 36% não explorados (árvore ocas, dentre outros fatores), à baixa qualidade da madeira ao final da colheita, ocasionando renegociação no valor o m<sup>3</sup> contratado.

Já os custos de produção estão estimados em R\$1,6 milhão, porém esses valores não tem como ser aferidos, devido as dificuldades apresentadas pelas associações na gestão financeira dessa safra. Muitas despesas foram efetuadas sem comprovantes de pagamentos, ou seja, perdeu-se o registro contábil dessas informações e os controles financeiros feitos pelas associações foi em anotações no caderno. Por conta disso, para essa safra, os valores de custeio da produção foram estimados considerando os controles e registros financeiros feitos pela cooperativa do Arimum.

Apesar do custo de produção ter sido maior do que o valor arrecadado com a venda da madeira, as comunidades não tiveram prejuízos devido ao aporte adicional do TED firmado entre SFB/UFPA e a Cooperativa do Arimum de um aporte no valor de R\$550.050,00 para o custeio da colheita florestal dos seis EFCs. O qual foi fundamental para que as comunidades não tivessem prejuízo com essa safra. A figura 24 apresenta o arranjo estabelecido como resultado dessa fase.

Figura 24 – Arranjo organizacional estabelecido para a gestão financeiro do Termo de Execução Descentralizado (TED).

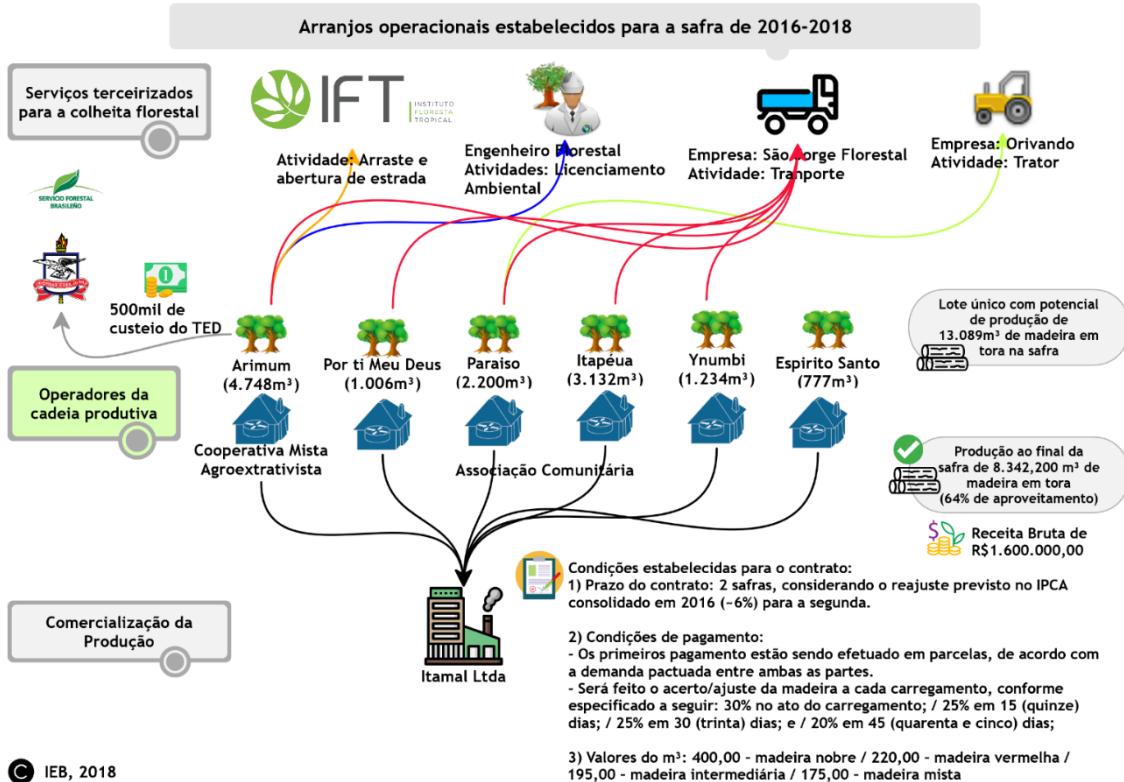


Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2017.

Muitos foram os fatores que ocasionaram o alto custo de produção, dentre eles, os principais foram: (i) as dificuldades de logísticas e os custos associados à ela, como por exemplo o pagamento de balsas para o deslocamento de maquinário entre as comunidades; (ii) a baixa capacidade organizacional das associações em fazer a gestão dos recursos recebidos, os quais não foram administrados de forma a otimizar os custos nas etapas de produção, ocasionando em um tempo da colheita florestal médio de 2,5 ano e meio; e (iii) a falta de capital de giro, o qual ocasionou a necessidade de estabelecer contratos de compra e venda da madeira a preços abaixo do mercado e com condições de pagamento parceladas, ocasionando com que muitas compras fossem realizadas parceladas no mercado local para pagamento a juros em torno de 15% a 20%.

Os arranjos contratuais estabelecidos para acomodar a colheita florestal nessa safra estão apresentados na figura 25 a seguir.

Figura 25 – Arranjos contratuais estabelecidos para a safra de 2016-2018



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

O principal desafio observado nessa ação foi a necessidade de se fazer um acompanhamento organizacional das associações e cooperativas com a colheita florestal em andamento. Como orientação recomenda-se que essa etapa de fortalecimento de fortalecimento organizacional dos EFCs ocorra em paralelo com as etapas pré-exploratórias do PMFS, ainda nas fase de elaboração e aprovação dos planos de manejos. Assim, quando a organização tiver que efetivamente assumir a gestão operacional do Plano ela já terá um grau de maturidade organizacional, não só técnica mas administrativa e financeira para realizar efetivamente a gestão do empreendimento.

Essa baixa maturidade organizacional também influênciava no acesso a mercados diferenciados. Hoje, essas organizações que implementam MFS na Resex ainda dependem do valor inicial do contrato de compra e venda da madeira para começar a sua colheita florestal. Isso faz com que elas aceitem as condições pré-estabelecidas pelas empresas para o repasse dos recursos, que, na maioria das vezes, não dispõem de todo o capital necessário para o adiantamento, e negociam repasses parcelados de acordo com a necessidade da comunidade.

Permitindo ainda um alto grau de protagonismo da empresa na implementação do PMFS, o qual deveria ser assumido pela organização comunitária.

Do ponto de vista da qualidade da negociação e do cumprimento dos contratos, a avaliação feita pelo grupo dividiu os problemas encontrados em dois aspectos centrais: Produção e Comercialização. Os quais estão sistematizados nos quadros 5 e 6 a seguir:

Quadro 4 – Síntese das avaliações relacionada aos aspectos produtivos

<b>Produção</b>	
<b>Principais problemas</b>	<b>Possíveis soluções</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca organização de campo para a exploração florestal, sendo baixa a interação da diretoria com as equipes de trabalho;</li> <li>• Pouco acompanhamento técnico presente, sendo o mesmo apenas responsável técnico para legalizar o PMFS;</li> <li>• No caso do acompanhamento técnico por parte do IFT, houve um revezamento de técnicos onde o histórico das atividades se perdia, acabava tendo que refazer muitas coisas. Além disso, esse acompanhamento precisa ser melhor ajustado levando em consideração as agendas das comunidades, seja nos aspectos de produção seja nos aspectos culturais;</li> <li>• Necessário rever o arranjo de produção que foi feito em sequência, a qual demanda um tempo maior e também custo de deslocamento de maquinário entre as comunidades.</li> <li>• Muitas instituições atuando no território sem clareza e definição sobre o papel;</li> <li>• Baixa produtividade de exploração, ocasionado por problemas na elaboração do plano de manejo que não previu na maioria das comunidades a reposição de árvores substitutas, bem como erros na elaboração do inventário e dos mapas de corte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver mais os coordenadores das equipes de trabalho (geral e campo) nas capacitações sobre gestão do empreendimento para que não fique a cobrança somente em cima da diretoria;</li> <li>• Melhorar a gestão das equipes de trabalho e implementar os regimentos internos que foram elaborados no ano passado. Necessário retomar a elaboração e implementação desses instrumentos.</li> <li>• Ter um técnico florestal acompanhando diariamente a produção em cada comunidade. Nessa safra foi feita somente a participação durante o inventário 100% da UPA 2. Na negociação com o engenheiro florestal Saymon, estará prevista a contratação de um técnico que vai acompanhar o trabalho junto com ele.</li> <li>• Incluir as árvores substitutas nas UPAs;</li> <li>• Necessário ter um identificador botânico acompanhando a elaboração do inventário 100%;</li> <li>• Durante a fase do inventário 100% fazer o teste de oco;</li> <li>• Melhorar as técnicas de controle de cadeia de custódio;</li> <li>• Atuar com duas frentes de trabalho, considerando os custos de logística entre uma comunidade e outra. Porém, para isso, é necessário ter capital de giro.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

Quadro 5 – Síntese das avaliações relacionada aos aspectos da comercialização

<b>Comercialização</b>	
<b>Principais problemas</b>	<b>Possíveis soluções</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erros na classificação das espécies no momento de fechamento da carta do convite;</li> <li>• Negociação da madeira feita no período da safra, onde a maioria das empresas já estavam comprometidas. Deixando-os com poucas opções de mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a análise prévia de mercado sobre as espécies comerciais mais interessantes antes de consolidar o POA;</li> <li>• Comercializar a produção na “entressafra” que acontece no período de fevereiro a junho;</li> <li>• NUNCA receber recursos da empresa antes de formalizar o contrato e esclarecer todas as</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por conta disso, as organizações fecharam negócio com o comprador sem estabelecer as bases do contrato. Foi fechado acordo com o com comprador em dezembro de 2016, mas a negociação e fechamento do contrato só foi feita em Abril/17 em reunião em Belém;</li> <li>• Isso ocasionou dois problemas principais no acordo estabelecido entre as organizações e a empresa:</li> <li>• Negociação de repasse de recursos conforme demanda da comunidade. Isso nada mais é que a reprodução da lógica do “patrão”. Claro que não funcionou, uma vez que o empresário passou a querer controlar os valores solicitados pelas comunidades. Por outro lados, mas mesmas não tinham nenhum planejamento operacional e demandavam recursos conforme os problemas e demandas fossem surgindo. Gerando uma relação desgastante e nada saudável entre empresa e comunidade;</li> <li>• Outro erro das comunidades foi ter negociado com a empresa por 2 anos, em que peso termos orientado o estabelecimento do contrato pro apenas 1 ano.</li> <li>• A relação com a empresa madeireira é muito distante, com contatos mais por telefone. Foi feita somente uma reunião com ele, para definição das bases do contrato em Belém.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cláusulas do mesmo. Negociar o repasse integral de um percentual pré-definido na assinatura do contrato e outros, conforme a entrega da produção. NUNCA negociar por demanda.</li> <li>• Revisar as cláusulas do contrato para que contemplam:</li> <li>• Uma cláusula sobre um protocolo de recebimento da produção atestando a qualidade antes de embarcar na balsa;</li> <li>• Exigir que tenha um representante da empresa no momento da retirada da produção no porto da comunidade;</li> <li>• Alterar a cláusula de pagamento para que o mesmo seja feito no momento do embarque no porto da comunidade e não em Belém;</li> <li>• Garantir mais momentos presencial de diálogo e negociação com a empresa;</li> <li>• Ter nas organizações pessoas diferenciadas para realizar a relação comercial e proporcionar para que as mesmas sejam preparadas para participar de espaços de negociação com o objetivo de buscar novos mercados. Hoje essa função está centralizada nos presidentes das associações, o qual tem acumulado um funções;</li> <li>• Realizar uma consulta jurídica a respeito das implicações em caso de quebra de contrato por parte das comunidades. Após isso, marcar uma reunião com o empresário para discutir a relação comercial estabelecida.</li> </ul>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

#### 4.2 Fortalecimento/constituição do Cooperativismo

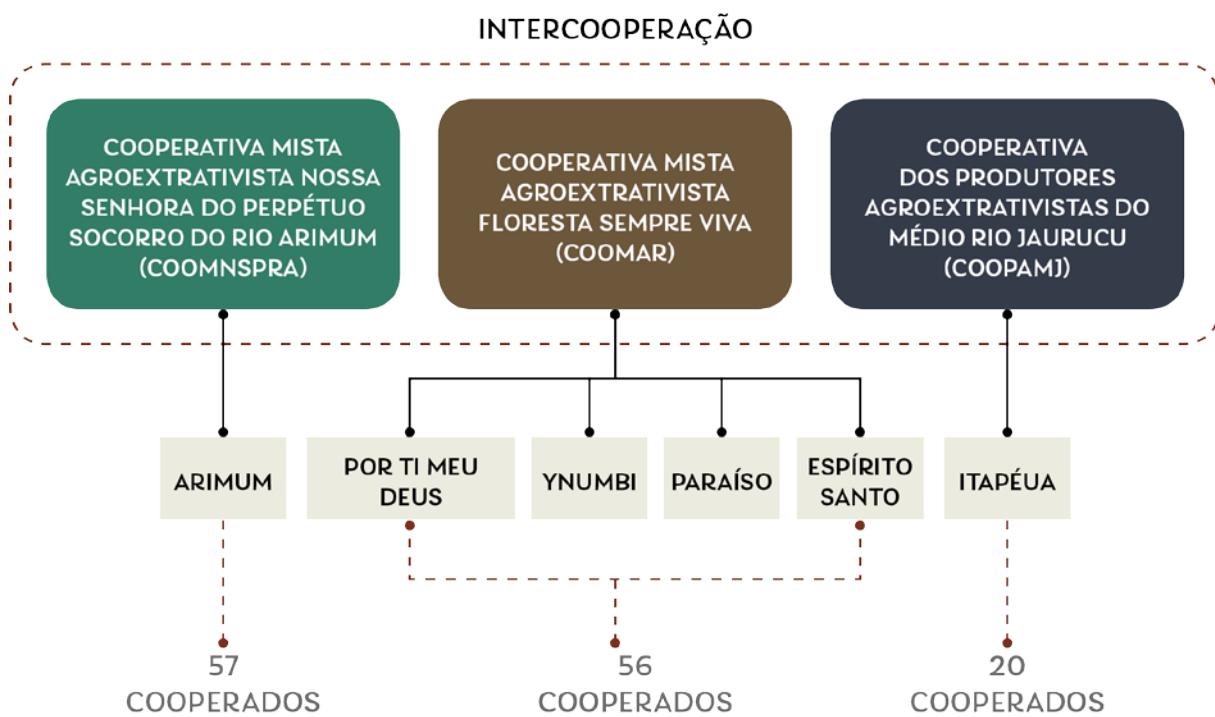
As associações comunitárias, detentoras de PMFS, são entidades jurídicas sem finalidade financeira, portanto possuem limitações realizar a gestão administrativa-financeira da atividade produtiva. Por exemplo possuem restrições na emissão de nota fiscal de produtos, por não possuírem Inscrição Estadual, e não podem repartir ou distribuir benefícios financeiros aos associados. Além disso, especialmente no caso do manejo madeireiro, o marco regulatório de licenciamento obriga as comunidades atenderem às exigências legais e fiscais da regularização da atividade, como emissão de Documentos de Origem Florestal (DOF) e nota fiscal para poder comercializar a produção. Nesse sentido, ficou definido que o melhor empreendimento para a gestão plena do PMFS é por meio de uma cooperativa mista de produção.

Apesar de já existir entre as organizações do GGF uma cooperativa funcionando, que é a da comunidade do Arimum, o processo de constituição da mesma foi pouco dialogado com as outras comunidades do entorno. Sendo, inicialmente criada, para atender a demanda legal de

emissão de NF do PMFS da comunidade do Arimum, que já estava implementando sua 4º UPA e precisava resolver a pendencia de emissão de notas fiscais.

Por conta disso, realizou-se uma rodada de oficinas nas comunidades para entender a situação organizacional de cada uma. Em um primeiro debate, cada associação apresentou o desejo de constituir sua própria cooperativa, contudo, durante as oficinas, foi possível complexificar o funcionamento e os desafios desse cenário. Uma vez que, em um primeiro momento, as áreas manejadas são pequenas e com pouco volume de produção. Como resultados, ao final dessa etapa ficou definido a necessidade de constituição de duas novas cooperativas que, somadas à cooperativa existente, comporiam um arranjo intercooperação para o MFCF na Resex Verde para Sempre apresentado na Figura 26.

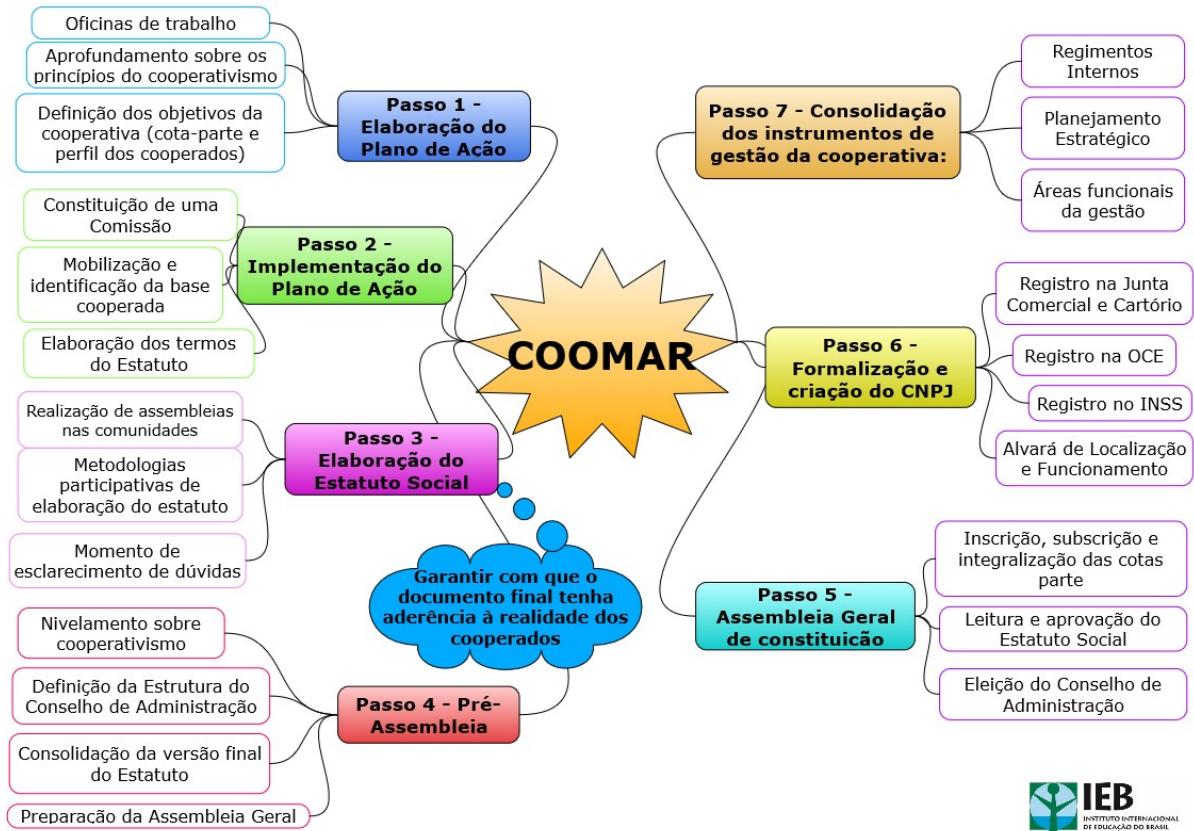
Figura 26 – Arranjo Intercooperação para o manejo florestal comunitário e familiar na Resex VPS



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

De forma a garantir o debate participativo nas quatro comunidades que decidiram pela constituição de uma cooperativa única, a Cooperativa Mista Agroextrativista Floresta Sempre Viva Três Rios (Coomar), as ações implementadas seguiram os passos metodológicos apresentados na figura 27 abaixo.

Figura 27 – Passo a Passo metodológico para o processo de constituição da Cooperativa Mista Agroextrativista Floresta Sempre Viva Três Rios (Coomar).



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

**Passo 1 – Elaboração do Plano de Ação:** Nesta etapa foram realizadas duas oficinas de trabalho (Março e Maio de 2018), na sede do município envolvendo a diretoria das associações. Durante as oficinas foram aprofundados os conceitos, princípios e aspectos legais e fiscais do cooperativismo, bem como discutidos e pactuados os pontos centrais para o funcionamento da mesma, tais como objetivo, definição do perfil de cooperado, valor da cota-parte, etc.

**Passo 2 – Implementação do Plano de Ação:** Nesta etapa foi constituída uma comissão, composta por um representante de cada comunidade, um membro do CDS e a assessoria do IEB. Dentre outras ações, a comissão ficou responsável pela mobilização e levantamento das informações dos candidatos a cooperados em cada comunidade, elaboração de um orçamento para a realização da assembleia, elaboração dos termos do Estatuto Social, etc. o acompanhamento da efetividade do trabalho da comissão era feito durante as reuniões do GGF.

**Passo 3 – Elaboração do Estatuto Social:** Constitui-se enquanto o principal instrumento de governança e gestão do empreendimento, o equivalente a uma certidão de nascimento. Nele

estão apresentadas as principais características do empreendimento assim como as regras básicas de funcionamento. Dentre os principais itens descritos no estatuto, podemos citar: (i) Objeto, denominação, sede e duração; (ii) Composição do capital social e (iii) Destinação dos lucros. Além dessas três categorias, o estatuto trata ainda das espaços de governança e gestão do empreendimento como a Assembleia Geral, Administração, e diversos conselhos, como de Administração, Fiscal e Consultivo. Por conta de sua importância, foram realizadas oficinas no mês de julho de 2018 em cada comunidade para discutir e construir a minuta do Estatuto, bem como esclarecer dúvidas dos candidatos a cooperados em relação à cooperativa.

**Passo 4 – Realização de pré-assembleia de criação:** Realizada no dia 20 de julho de 2018 e teve como objetivo central nivelar os conceitos, princípios e formas de funcionamento da cooperativa à todos os candidatos a cooperados. Bem como consolidar, de forma participativa, o estatuto da cooperativa e a formação da primeira diretoria estatutária.

**Passo 5 – Realização da Assembleia Geral de criação da Coomar:** Realizada no dia 22 de julho de 2018 na cidade de Porto de Moz/PA, com três pautas principais:

- i. **Inscrição, subscrição e integralização das cotas parte dos cooperados** - um total 56 cooperados foram inscritos, os quais subscreveram um montante de R\$ 5.600,00 (cinco mil e seiscentos reais), integralizando no ato da matrícula o total de R\$ 3.300,00 (três mil e trezentos reais);
- ii. **Leitura e aprovação do estatuto de constituição da Coomar** - Durante a leitura do estatuto algumas pautas foram colocadas em votação, as pautas e resultados seguem descritos abaixo: Aprovação da distribuição das sobras, conforme consta na minuta do estatuto; Repasse de 15% das sobras para o Fundo comunitário, somando um total de 35%; Aprovação do Estatuto;
- iii. **Eleição da Diretoria** - Considerando que a composição da Cooperativa se deu por aglutinação de quatro comunidades, primeiramente fez-se um debate em relação à representatividade e definiu-se, em plenária, uma proposta de divisão dos cargos por comunidades, de acordo com o número de cooperados. Mas, garantindo com que todas as comunidades tivessem o número igual de participação nas estruturas de gestão. Após essa definição, cada comunidade, reunião para definir os nomes dos representantes da comunidade para os cargos pré-estabelecidos. Assim, a composição da diretoria da COOMAR ficou de acordo com o apresentado no quadro 7 abaixo, a qual foi aprovada por unanimidade pela assembleia. Importante ressaltar aqui o protagonismo das

mulheres na composição da diretoria, obtendo uma representação em 75% dos cargos, incluindo os maior responsabilidade como de Presidente e de Tesoureiro.

Quadro 6 – Diretoria eleita para o primeiro mandato da Cooperativa Mista Agroextrativista Floresta Sempre Viva Três Rios (Coomar)

Cargo	Comunidade	Nome	Gênero
PRESIDENTE	Por ti Meu Deus	Maria Creusa da Gama Ribeiro	F
VICE-PRESIDENTE	Espirito Santo	Josilene Gama Balieiro	F
1 <sup>a</sup> TESOUREIRO(A)	Paraiso	Joab Ferro Lima	M
2 <sup>a</sup> TESOUREIRO(A)	Por ti Meu Deus	Luzenilda da Silva Ferreira	F
1 <sup>a</sup> SECRETARIO(A)	Por ti Meu Deus	Maria Ester Ferreira de Souza	F
2 <sup>a</sup> SECRETARIO(A)	Paraiso	Suzana Maciel Campos	F
CONSELHO FISCAL			
TITULARES	Espirito Santo	Socorro Rodrigues Nobre	F
	Ynumbi	Anderson Martins Guimarães	M
	Paraiso	Marilene Almeida Silva	F
SUPLENTE	Espirito Santo	Daniela Perna Cruz	F
	Paraiso	Raimundo de Jesus dos Santos	M
	Por ti Meu Deus	Fatilene da Costa Pimentel	F

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa, 2019.

**Passo 6 - Formalização e criação do CNPJ da cooperativa:** Após a assembleia geral de criação da cooperativa é necessário que a diretoria eleita, juntamente com os assessores consolidem toda a documentação necessária para o registro e formalização do empreendimento junto aos órgãos responsáveis, os quais estão apresentados no quadro 8 abaixo.

Quadro 7 – Documentação necessárias para a formalização da cooperativa

Documentos necessário para apresentação na Junta Comercial e Cartório:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ata da Assembleia Geral de Constituição da Cooperativa;</li> <li>2. Estatuto Social;</li> <li>3. Cópia autenticada da Carteira de Identidade e CPF dos eleitos</li> <li>4. Requerimento preenchido, através de formulário próprio *</li> <li>5. Ficha de Cadastro Nacional da Cooperativa*</li> <li>6. Comprovante de pagamento do Guia de Recolhimento Federal, (DARF)*</li> <li>7. Comprovante de pagamento da Guia de Recolhimento da Junta Comercial*</li> <li>8. Ficha de Inscrição do Estabelecimento - Sede, CNPJ*</li> <li>9. Nada Consta dos componentes do Conselho de Administração junto à Receita Federal</li> <li>10. Certidão de Desimpedimento do Presidente do Conselho Administrativo, autenticada em cartório</li> </ol>
Orientações gerais:

*Em todas as páginas da Ata e do Estatuto devem constar as rubricas do advogado e dos cooperados, e na última página as assinaturas de todos os associados.*

#### **OS ITENS COM \* SERÃO DE RESPONSABILIDADE DO CONTADOR**

##### **Documentação necessária para o registro junto à OCE: (depois da entrada na Jucepa)**

Registro na OCE - a Cooperativa deverá registrar-se na Organização das Cooperativas do seu Estado - OCE, para integrar-se ao Cooperativismo Estadual e fortificar-se no processo de autogestão do sistema, de acordo com o art. nº 107 da Lei nº 5.764/71

1. 2 Vias da Ata de Constituição da Cooperativa;
2. 2 Vias do Estatuto Social;
3. 2 Vias da Ficha Cadastral, fornecidas pela OCE, devidamente preenchidas e assinadas;
4. 2 Vias da certidão de arquivamento dos documentos de sua constituição na Junta Comercial (autenticadas)

##### **Registro no INSS e Ministério do Trabalho**

Conforme o Artigo 91 da Lei nº 5.764/71, se a cooperativa contrata empregados, iguala-se às demais empresas relativamente aos encargos sociais. Para isso será necessário efetuar o seu registro no Instituto Nacional do Seguro Social e na Delegacia Regional do Trabalho.

##### **Alvará de Localização e Funcionamento**

Deverá ser feita na Prefeitura Municipal de sua sede a solicitação do Alvará de licença para localização e funcionamento para normalizar sua localização e atividade exercida. Depois de toda a documentação registrada, no retorno da documentação para Porto de Moz.

Fonte: IEB, 2019.

**Passo 7 – Consolidação dos instrumentos de gestão da cooperativa:** De forma a garantir um bom funcionamento da cooperativa, torna-se necessário a realização de oficinas voltadas para elaboração dos instrumentos de gestão da cooperativa, tais como Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Plano de Negócios, Plano de Comunicação, dentre outros.

Figura 28 – Registro Fotográfico da Assembleia de Constituição da Coomar



Fonte: IEB, 2018.

#### 4.3. Projeto Pedagógico do de Curso (PPC) de Formação Continuada em Gestão de Empreendimentos Comunitários - Formar Gestão

Os resultados do diagnóstico apresentaram diversas fragilidades organizacionais das lideranças, gestores e técnicos na gestão dos EFCs. O desafio de organizar estratégias de produção capazes satisfazer as necessidades materiais dos EFCs que incorporem elementos de uma ética socioambiental comprometida com a sustentabilidade ecológica e fortalecimento cultural e político das comunidades, exige que sejam projetados, antes de qualquer feito, os elementos de conhecimentos sobre manejo dos recursos naturais e organização sócio produtiva, que possibilitem a construção de uma consciência integral do território dessas comunidades e que tenham seus membros como protagonistas intelectuais e políticos (IEB, 2017).

Nesta perspectiva, urge a necessidade de organização de processos de formação que contribuam com os EFCs no exercício de uma prática sistemática voltada à caracterização, problematização e teorização sobre sua produção e seus territórios, permitindo a compreensão

crítica das situações limites e possibilidades que envolvem as atividades agroextrativistas que realizam. O que só é possível se tais processos formativos tomam a realidade como objeto de estudo-pesquisa; os membros das comunidades como sujeitos produtores de conhecimentos pela investigação-reflexão sobre a realidade em que vivem; e os educadores - formadores como sujeitos que promovam ambientes, práticas e relações que levem ao acesso e uso social de conteúdos científico-instrumentais necessários à construção de tal investigação-reflexão (IEB, 2017).

Nesse sentido, foi elaborada uma proposta de Projeto Pedagógico de Curso (PPC) para uma Formação Continuada em Gestão de Empreendimentos Comunitários (Formar Gestão), a ser implementada pelo IEB em parceria com IFPA-Campus Castanhal, ambas instituições que tem em sua gênese ações relacionadas a processos de educação, ensino e aprendizagem, consolidados em seu fazer institucional em estreita aderência a metodologias de educação não-formal e formal (Apêndice B).

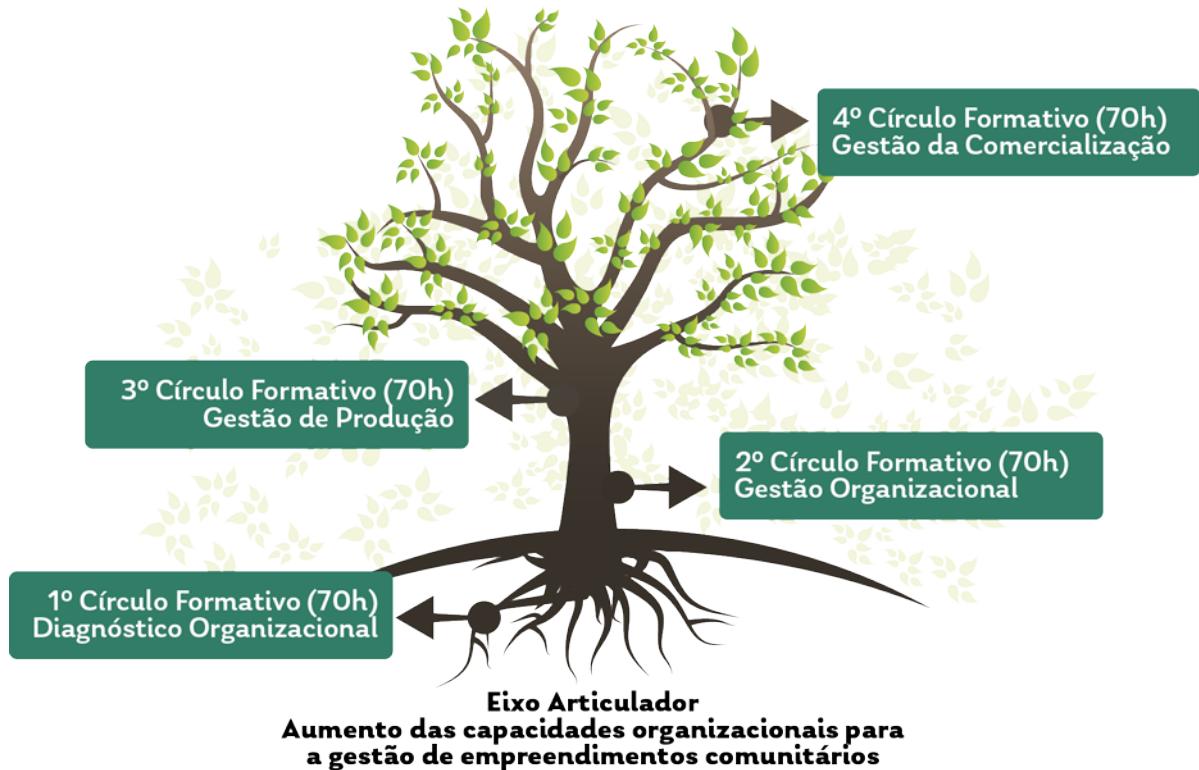
Para a fundamentação teórico-metodológica do Formar Gestão, considerou-se a caracterização e problematização da realidade como ponto de partida dos momentos de estudo-formação, assessorado pelos educadores, instrumentalizados por conteúdos científicos interdisciplinares que ajudem a teorizar e refletir criticamente sobre a realidade.

Os processos formativos propostos pautam-se pela promoção do diálogo entre os sujeitos sobre a realidade, subsidiado cientificamente, e estimulando à autonomia intelectual dos membros das comunidades como critério para produção de conhecimentos. Através da realização de estudos-investigação da realidade de suas comunidades, as lideranças podem passar a ser protagonistas de novos processos de produção e sistematização contínua dos saberes e práticas relacionadas às iniciativas produtivas de suas comunidades. Estas ações possibilitam a construção de reflexões, em especial, sobre os mecanismos de gestão coletiva e familiar dos recursos naturais, podendo ajudar na melhoria da gestão e empoderamento das suas unidades familiares e seus territórios com sustentabilidade ecológica, social e econômica.

Nesse contexto, o PPC do Formar Gestão tem como objetivo aumentar a autonomia das organizações comunitárias para a gestão dos empreendimentos por meio do aperfeiçoamento dos seus Sistemas de Gestão nos Campos da Organização, Produção e Comercialização. Desta forma, espera-se que tais processos de formação colaborem principalmente para o empoderamento e autonomia intelectual, política e produtiva dos povos e comunidades tradicionais à frente dos empreendimentos florestais comunitários.

O curso prevê uma carga horária total de 280 horas sendo 200h presenciais (Tempo Escola) e 80h não presenciais (Tempo Comunidade) divididos em círculos de formação, com o objetivo de organizar as diversas problemáticas, favorecendo a reflexão articulada e integrada com base nos saberes locais e científicos estabelecidos (Figura 29).

Figura 29 – Síntese do percurso formativo do Formar Gestão de Empreendimentos Comunitários



Fonte: IEB, 2019

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução dos debates sobre sustentabilidade tem pautado, ao longo dos anos, os modelos de desenvolvimento econômico das sociedades. Na Amazônia, duas questões centrais têm pautado essas discussões: o protagonismo dos povos, comunidades tradicionais, e agricultores familiares no manejo dos recursos naturais - assegurando ou melhorando o bem-estar dos mesmos em seus territórios - e a contribuição para a conservação das florestas assegurando a continuidade do fornecimento de serviços ambientais essenciais para a população mundial.

Porém, a conjuntura política Brasileira atual está desfavorável para a manutenção e permanência desses modelos mais sustentáveis, baseados em benefícios ambientais e de melhoria da qualidade de vida das populações locais. Por outro lado, essa ameaça externa pode se constituir em oportunidade de reafirmação de direitos comunitários na construção de legitimidade de arranjos para gestão de seus territórios.

Nesse sentido, observa-se que as comunidades que desenvolvem o MFCF de uso múltiplo buscam exatamente atuar nessa conjuntura desfavorável, a partir do incremento econômico das famílias, garantindo melhores condições de vida e segurança alimentar, e do fortalecimento de suas organizações na defesa de seus territórios. Uma vez que as relações estabelecidas por esses povos e comunidades tradicionais com a floresta é de completo pertencimento e integração.

Essas iniciativas de MFCF têm se multiplicado na região e, para que consigam operar nas lógicas do mercado, constituem os empreendimentos florestais comunitários – cooperativas ou associações – responsáveis pela gestão e implementação dos projetos produtivos. Porém, sobretudo no caso do manejo florestal madeireiro – essas atividades acabam sendo foco de disputa com grandes empresas, em função da importância do produto para o mercado e da concentração do potencial de produção em áreas de florestas comunitárias. Já que aproximadamente 60% das áreas de florestas disponíveis para o manejo florestal sustentável na Amazônia estão em áreas de florestas públicas comunitárias (SFB, 2018).

Portanto, cabe ao governo brasileiro garantir a efetividade das políticas públicas que promovem o MFC, especialmente em áreas de florestas públicas comunitária, como nas UCs de Uso Sustentável. Ao invés disso, verifica-se no órgão responsável pela gestão dessas UCs focos de resistência em relação a essa modalidade de manejo. Em trabalho clássico de Diegues (1993) as razões da “natureza intocada” são fruto de uma imagem idealizada de auto-regulação ecossistêmica, consolidando um viés preservacionista que exerce forte influência sobre técnicos

do ICMBio inviabilizando o aproveitamento de territórios comunitários para o manejo florestal madeireiro.

A mesma premissa é válida para o manejo de produtos não madeireiros. Contudo, por conta das preocupações e compromissos mundiais assumidos pelo governo de combate à fome e pobreza, no caso específico de produtos dos grupos alimentícios, os avanços no marco regulatório foram maiores e permitiram a formulação de um conjunto de políticas públicas, como as que regulam e orientam o acesso ao mercado institucional. Apesar dos riscos ocasionados pela conjuntura política brasileira, o reforço dessas práticas de uso e comercialização na esfera local-regional podem impulsionar modelos sustentáveis na gestão de territórios comunitários com forte protagonismo de comunidades rurais. Além da dimensão ambiental, a diversificação como práxis dos povos e comunidades tradicionais fortalece a reprodução social desses grupos que habitam as UCs na Amazônia.

É o caso do arranjo estabelecido na Resex Verde para Sempre, em Porto de Moz/Pa. Atualmente, a UC com o maior número de EFCs atuando na implementação do MFCF, com potencial para ser um arranjo produtivo local de grande impacto positivo na economia das famílias e do próprio município de Porto de Moz.

No Campo Organizacional, os empreendimentos comunitários existentes na Resex apresentaram um baixo grau de maturidade de gestão. As lideranças que estão à frente da gestão dos empreendimentos não possuíam procedimentos e regras consolidadas para ajudar na gestão interna. Os controles financeiros, por exemplo, eram realizados em anotações no caderno dos presidentes das associações e só ele concentrava o diálogo com os fornecedores, sem existir uma divisão clara de tarefas entre os membros da diretoria. Como consequência disso, os empreendimentos não conseguem estabelecer diálogos satisfatórios com os seus associados/cooperados, sendo esse, hoje, um dos principais motivos de descontentamento nas comunidades sobre o MFC.

No Campo da Produção, as interações acontecem em dois níveis: (i) da agricultura familiar na Unidade de Produção Familiar (UPF) onde cada família desenvolve seu processo de produção de forma isolada e (ii) do MFCF em áreas coletivas onde cada comunidade estabelece seu arranjo de produção de acordo com suas especificidades, tendo o ritmo do planejamento pautado pelas dinâmicas próprias. Normalmente, a operacionalização da produção a nível da UPF acontece de forma satisfatória, contudo pouco articulada com as atividades do MFCF em áreas coletivas. Ainda torna-se necessário realizar ações de

fortalecimento dos empreendimentos comunitários, sobretudo das cooperativas que estão sendo construídas na região, em estratégias que garantam a diversificação da produção.

Por fim, no Campo da Comercialização, é importante destacar que normalmente os empreendimentos comunitários são criados para resolver as questões normativas e legais necessárias para o licenciamento – caso da associação – e para a comercialização – caso da cooperativa – da produção oriunda do MFCF. No caso da Resex, o processo de criação desses empreendimentos se deu de forma pouco dialogado com as comunidades e não foram constituídos considerando a totalidade de suas funções e capacidades. Apesar de apresentarem interesse em ampliar seus negócios por meio da diversificação da produção e melhorar o relacionamento com o mercado e com doadores e financiadores, é preciso considerar as dificuldades dos empreendimentos em acessar mecanismos de financiamento que viabilizem o custeio antecipado da produção florestal com recursos próprios (capital de giro) e com isso conseguir o pagamento de preços mais justos e diminuir problemas enfrentados na relação com os prestadores de serviços. Bem como o acesso a capital para investimento, voltado a incrementar maquinário, ferramentas, veículos e outros itens relacionados à melhoria ou ampliação da infraestrutura para produção e logística.

Sugere-se, nesse caso, uma maior articulação entre EFCs na região, ampliando a escala da produção oriunda do MFC na Resex, impulsionando na legalidade e no bom manejo madeireiro a nível regional servindo de “modelo” de construção de municípios sustentáveis a partir da constituição de parques industriais de economia solidária verticalizando as cadeias produtivas tendo como ponto inicial de capitalização o MFC.

Além disso, é necessário implementar estratégias que garantam a execução do MFC em áreas comunitárias enquanto “negócios sustentáveis”. Por parte dos EFCs, deve-se fortalecer a implementação de Fundos Comunitários e o acesso a programas de Fomento Florestal<sup>7</sup> que proporcionem o capital de giro necessário para a implementação das próximas safras, diminuindo assim a dependência das comunidades dos atores externo. Além de considerar uma abordagem de produção diversificada para além da exploração florestal, fortalecendo outras alternativas de geração de renda.

---

<sup>7</sup> Como o PRONAF Floresta que é um Programa do Governo Federal que beneficia os agricultores familiares, incluindo pequenos e médios produtores florestais, com financiamento em sistemas agroflorestais, bem como enriquecimento de áreas florestais com o plantio de uma ou mais espécies florestais nativas do bioma, exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo e manejo florestal, recomposição e manutenção de área de preservação permanente e área de reserva legal, além de recuperação de áreas degradadas.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL NETO, M.; AMARAL, P.; MIRANDA, K.; ARMSTRONG, G. A expansão do Manejo Florestal Comunitário na Amazônia brasileira: oportunidades e limites. In: BENSUSAN, Nurit; ARMSTRONG, Gordon (Org). **O manejo da paisagem e a paisagem do manejo**. Brasília: Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB. 2008. p.231 a 245
- AMARAL NETO, M.; AMARAL, P.; MIRANDA, K.; CARNEIRO, M. S. O Manejo em Florestas Comunitárias na Amazônia Brasileira. In: Marcelo Carneiro; Manuel Amaral Neto; Edna Castro (Org). **Sociedade, Florestas e Sustentabilidade**. Belém: Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2013. p 43 a 57.
- AMARAL NETO, M.; CARNEIRO, M.; MIRANDA, K. **Análise de acordos entre empresas e comunidades para a exploração de madeira em assentamentos rurais na região da BR163 e entorno, no Estado do Pará**. – Belém: Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB, 2011.
- AMARAL, M. **Manejo Florestal Comunitário na Amazônia Brasileira: Análise da participação e valorização de saberes de grupos locais na implementação de três projetos pilotos**.
- MUCHAGATA, M. (Or.). Núcleo de Estudos Integrados Sobre Agricultura Familiar. Universidade Federal do Pará – UFPA, 2002.
- AMARAL, P.; AMARAL NETO, M. **Manejo Florestal Comunitário: processos e aprendizagens na Amazônia Brasileira e na América Latina**. Belém: IEB-IMAZON, 2005.
- AZEVEDO, H. **Transição agroecológica: reflexões a partir de agroecossistemas de camponeses agroextrativistas na Amazônia numa perspectiva política**. 2018. 172f. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável) - Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares, Universidade Federal do Pará: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Amazônia Oriental. 2018.
- BARBOSA, M.B.C; MARIN, R.E.A. Manejo e uso comum dos recursos naturais em populações quilombolas no Vale do Rio Capim. **Novos Cadernos NAEA**. v. 13, n. 1, p. 27-45, jul, 2010. Disponível em <<http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/viewFile/337/693>>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- BENATTI, J. H; MACGRATH, D. G.; OLIVEIRA, A. C. M. de. Políticas Públicas e Manejo Comunitário de Recursos Naturais na Amazônia. **Revista Ambiente & Sociedade** – Vol. VI, nº. 2, p. 137 – 154, jul./dez, 2003.
- BENNIS, W.G. **Organizational development: its nature, origin and prospects**. Mass. Addison, Wesley Publishing, 1969.
- BENSUSAN, N. Diversidade e Unidade: Um dilema constante. In: BENSUSAN, Nurit; PRATES, A. P. (ORG). **A Diversidade cabe na unidade?: áreas protegidas no Brasil**. Brasília: IEB, 2014. p. 30 - 81
- BRASIL. Decreto nº 2.788, de 28 de setembro de 1998. Altera dispositivos do Decreto no 1.282, de 19 de outubro de 1994, e dá outras providências.
- BRASIL. Decreto nº 6.040, de 28 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, e dá outras providências.
- BRASIL. Decreto nº 6.874, de 05 de junho de 2009. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, e dá outras providências.
- BRASIL. Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019. Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal.
- BRASIL. Decreto nº 9.760, de 11 de abril de 2019. Altera o Decreto nº 6.514, de 22 de julho de 2008, que dispõe sobre as infrações e sanções administrativas ao meio ambiente e estabelece o processo administrativo federal para apuração destas infrações.

BRASIL. Instrução Normativa nº 16, de 04 de agosto de 2011. Regula, no âmbito do Instituto Chico Mendes, as diretrizes e os procedimentos administrativos para a aprovação do Plano de Manejo Florestal Sustentável (PMFS) comunitário para exploração de recursos madeireiros no interior de Reserva Extrativista, Reserva de Desenvolvimento Sustentável e FLONA.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 27 de dezembro de 2010. Estabelece no âmbito do Incra os critérios e procedimentos para as atividades de manejo florestal sustentável em projetos de assentamento.

BRASIL. Lei nº 11.284, de 2 de Março de 2006. Casa Civil da Presidência da República. Dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável; institui, na estrutura do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro - SFB; cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal - FNDF; altera as Leis nºs 10.683, de 28 de maio de 2003, 5.868, de 12 de dezembro de 1972, 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, 4.771, de 15 de setembro de 1965, 6.938, de 31 de agosto de 1981, e 6.015, de 31 de dezembro de 1973; e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº9.985, de 18 de julho de 2000. Regulamenta o Art. 225, §1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC) e dá outras providências.

BRASIL. Portaria nº 627, de 30 de julho de 1987. Cria a modalidade de Projeto de Assentamento Extrativista, destinado à exploração de áreas dotadas de riquezas extrativas, através de atividades economicamente viáveis e ecologicamente sustentáveis, a serem executadas pelas populações que ocupem ou venham a ocupar as mencionadas áreas, e dá outras providências.

CAMARA, G. Anatomia de Sistemas de Informações Geográficas: Visão atual e perspectivas de evolução. In: ASSAD, E.; SANO, E. **Sistemas de Informações Geográficas: aplicações na agricultura**. Planatina: EMBRAPA-CPAC, 1993. p.15 a 37

CAÑETE, T. M.; VOYNER, C. R: **Populações Tradicionais Amazônicas: revisando conceitos**. In: V Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade (ANPPAS), 2010, Florianópolis. Disponível em <http://www.anppas.org.br/encontro5/cd/artigos/GT10-29-1009-20100904055930.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

CHIARIELLO, C. L.; EID, F. Dinâmica de gestão coletiva em uma cooperativa de reforma agrária do MST: Copavi. In: MAZIN, Angelo Diogo; NOVAES, Henrique; PIRES, João Henrique; LOPES, Joice Aparecida (Org.). **Questão Agrária, Cooperação e Agroecologia**. 2ª Ed. São Paulo: Outras Expressões, 2016. p. 77 a 97.

CRUZ, C.R. **Trabalho e educação no meio rural da Amazônia: a família e a escola como agentes formadores**. Tese de Doutorado em Educação, ramo de conhecimento Sociologia da Educação. Universidade do Minho. Instituto de Educação. 2010.

DIEGUES, C. Populações tradicionais em unidades de conservação: o mito da natureza intocada. In: VIEIRA, P. F. e MAIMON, D. (org.) **As Ciências Sociais e a Questão Ambiental: rumo à interdisciplinaridade**. APED e UFPA, 1993, 298 p.

EID, F. **Economia solidária, desenvolvimento organizacional e cooperativismo rural**. 2012. Disponível em

[http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=/107240/mod\\_book/chapter/1980/eixo\\_2\\_diversidade\\_cultural\\_e\\_desenvolvimento/periodo\\_2/ECONOMIA\\_SOLIDARIA\\_Farid.pdf](http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=/107240/mod_book/chapter/1980/eixo_2_diversidade_cultural_e_desenvolvimento/periodo_2/ECONOMIA_SOLIDARIA_Farid.pdf). Acesso em: 10 jan. 2018.

EKE, J.; GRETZINGER, S.; CAMACHO, O.; SABOGAL, C.; ARCE, R. **Desarrollo Forestal empresarial por comunidades**. FAO:CATIE. 2016.

FEARNSIDE, P. M. **A floresta Amazônia nas mudanças globais**. Manaus, Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa), 2003.

FRENCH, W.; BELL, C. **Organization Development**. New Jersey, Prentice-Hall, 1973.

GELUDA, L.; SERRÃO, M.; LEMOS, R. Desafios para a sustentabilidade financeira das Unidades de Conservação no Brasil. In: BENSUSAN. Nurit; PRATES. A. P. (Org). **A Diversidade cabe na unidade?: áreas protegidas no Brasil**. Brasília: IEB, 2014.

GREENPEACE, AMAZÔNIA. **Pará: Estado de Conflito**. 2004. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org.br/biblioteca/amazonia.php?pagina=3>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

GRUPO DE TRABALHO (GT) pelo Desmatamento Zero – composto pelas ONGs Greenpeace, Instituto Centro de Vida, Imaflora, Amazon, Instituto Socioambiental, IPAM, TNC e WWF, durante a COP23, em Bonn, por meio do relatório **“Desmatamento zero na Amazônia: como e por que chegar lá”**. 2017. Disponível em <https://ipam.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Desmatamento-zero-como-e-por-que-chegar-laFINAL.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

HARDIN, G. 1968. “The Tragedy of the Commons”. **Science**. 162:1243-1248. Disponível em <<http://www.sciencemag.org/content/162/3859/1243.full.pdf>>. Acesso em: 20 dez 2017.

HERRERA, J. A. **Manejo Florestal Comunitário: novo caminho para os usos e valores dos recursos florestais. A experiência da Comunidade Juçara na Resex “Verde para Sempre” em Porto de Moz – Pará**. In: **III ENCONTRO ANPPAS**, 23 a 26 de maio de 2006. DF, Brasília, Brasil.

IBAMA e WWF-Brasil. **Efetividade de Gestão das Unidades de Conservação Federais do Brasil**. 2007

IBAMA. **Diagnóstico sócio-ambiental da Reserva Extrativista Verde para Sempre, Porto de Moz, PA**. IBAMA, 2006.

IBGE. **Portal Brasil em Síntese**. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa>. 2017. Acesso em: 15 mar 2018.

IEB. **Análise de acordos entre empresas e comunidades para exploração de madeira em assentamentos rurais na região da BR163 e entorno, no Estado do Pará**. Belém: Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB, 2011.

IEB. **Diagnóstico organizacional das 6 comunidades da Resex Verde para Sempre que estão implementando planos de manejos florestais**. ALEIXO, J.; MIRANDA, K.; SILVA, M.; CREUSA, M. (Org). Belém: Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB, 2016.

IEB. **Metodologias Participativas: caminhos para o fortalecimento de espaços públicos socioambientais**. IEB: Instituto Internacional de Educação do Brasil. – São Paulo: Peirópolis, 2005.

IEB. **Projeto Político Pedagógico do Curso de Formação Inicial e Continuada em Inclusão social-produtiva e conservação ambiental**. 2017.

IEB. **Regularização fundiária e manejo florestal comunitário na Amazônia: sistematização de uma experiência inovadora em Gurupá-PA**. Instituto Internacional de Educação do Brasil, Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional. Brasília: IEB, 2006.

IEB. **Relatório Executivo dos Principais Desafios para o Estabelecimento do MFCF no Pará**. IEB: Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2012.

IMAZON. **O Pará no século XXI: oportunidades para o desenvolvimento sustentável** / Imaazon - Belém: IMAZON, 1998.

KANASHIRO, M. O manejo florestal e a promoção da gestão dos recursos florestais em áreas de uso comunitário e familiar na Amazônia. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 421-427, 2014.

LEROY, J. P. **Territórios do futuro: educação, meio ambiente e ação coletiva**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2010.

LINS, C. **Jari: setenta anos de história**. Rio de Janeiro: DATAFORMA em convênio com a Prefeitura de Almerim (PA). 1991, 240 p.

LOUREIRO, V. R. Amazônia no Século XXI: Novas formas de desenvolvimento. **Revista Direito GV**, São Paulo 8(2), p. 527-552. Jul-Dez 2012.

MANESCHY, M.; MAIA, M.; CONCEIÇÃO, M. Associações rurais e associativismo no Nordeste amazônico: uma relação nem sempre correspondida. In: **Novos Cadernos NAEA**, v. 11, n. 1, p. 85-108, jun. 2008.

MARTINS, José de Souza. **Os camponeses e a política no Brasil: as lutas sociais no seu lugar político**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MC CAY, B. & ACHESON, J (eds) **The question of the commons**. Tucson. University of Arizona. Press.

MELO, M.; ALMEIDA, E.; DANTAS, J. **Boas práticas de manejo e extração de óleo vegetal de andiroba**. IBAMA. 2011.

MENDRAS, Henri. **Sociedades camponesas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOREIRA, E. C. P. **Justiça socioambiental e direitos humanos: uma análise a partir dos direitos territoriais de povos e comunidades tradicionais**. 1. Ed. – Rio de Janeiro. : Lumem Juris, 2017.

MOREIRA, E. S.; HÉBETTE, J. **Estudo socioeconômico com vista à criação da RESEX “Verde para Sempre”**. Brasília. IBAMA/CNPT. 2003, 60p.

OLIVEIRA, F. R. **Religião e participação política: considerações sobre um pequeno município brasileiro**. e-cadernos CES [Online], 13 | 2011. Disponível em <http://journals.openedition.org/eces/568>. Acesso em: 31 de julho de 2019.

OSTROM, E. A behavioural approach to the rational-choice theory of collective action. **American Political Science**. Review 92: p. 1-22. 1998.

PEREIRA, D.; SANTOS, D.; VEDOVETO, M.; GUIMARÃES, J.; VERÍSSIMO, A. **Fatos Florestais da Amazônia 2010**. Belém, PA: Imazon, 2010.

PINTO, A.; AMARAL, P.; AMARAL NETO, M. **Iniciativas de Manejo Florestal Comunitário e Familiar na Amazônia Brasileira 2009/2010**. IMAZON; IEB; GIZ; SFB. Belém. 2011.

PUTZ, F.E.; DYKSTRA, D.; HEINRICH, R. Why poor logging practices persist in the tropics. **Conservation Biology**, v.14, n.4, p.951-956, 2000.

RITCHIE, B.; MC DOUGALL, C.; HAGGITH, M.; OLIVEIRA, N. **Critérios e Indicadores de Sustentabilidade em florestas manejadas por comunidades**. CIFOR, 2001.

ROCHA, C.; CASTELLANET, C.; MELLO, R. **Diagnóstico rápido participativo do município de Porto de Moz**. Altamira: LAET, 1996. (mimeo).

ROCHA, M.; DORRESTEIJN, H. GONTIJO, M. **Empreendimentos em negócios sustentáveis: Plano de negócios como ferramenta do desenvolvimento**. – São Paulo: Peirópolis; Brasília, DF: IEB – Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2005.

ROS-TONEN, M. Novas Perspectivas para a gestão sustentável da floresta amazônica: explorando novos caminhos. **Revista Ambiente & Sociedade**. Campinas. V. X, Nº1. P. 11-25, 2007.

SABOGAL, C; JONG, W.; POKORNY, B.; LOUMAN, B. **Manejo forestal comunitário em América Latina. Experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro**. Bogor, Indonésia. Centro para la investigación Forestal (CIFOR), 2008.

SALGADO, I.; KAIMOWITZ, D. Porto de Moz: O Prefeito, “Dono do Município”. In: TONI, F.; KAIMOWITZ, D. (Org.) **Municípios e gestão florestal na Amazônia**. Natal: A.S Editores, 2003. Pag. 219 a 252.

SAMPAIO, C.; ALVES, F.; FALK, V. Arranjo socioprodutivo de base comunitária: interconectando o turismo comunitário com redes de comércio justo. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 10, nº 02. p. 244 – 262, mai/ago, 2008. Disponível em [www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo). Acesso em: 10 de junho de 2019.

SANTOS, D.; MOSANER, M.; CELENTANO, D.; MOURA, R.; VERÍSSIMO, A. **Índice de Progresso Social na Amazônia brasileira: IPS Amazônia 2018** – Belém, PA: Imazon; Social Progress Imperative, 2018.

SAWYER, D. Unidades de Conservação, uso sustentável e funções socioecossistêmicas na Amazônia e no Brasil. In: SAUER, S; ALMEIDA, W. (org.) **Terras e Territórios na Amazônia: Demandas, Desafios e Perspectivas**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2011.

SEAD e GIZ. **Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão**. 2018

SHULZE, M.; GROGAN, J.; VIDAL, E. O manejo Florestal como estratégia de conservação e desenvolvimento socioeconômica na Amazônia: quanto separa os sistemas de exploração madeireira atuais do conceito de manejo florestal sustentável?. In: BENSUSAN, Nurit; ARMSTRONG, Gordon (Org). **O manejo da paisagem e a paisagem do manejo**. Brasília: Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB. 2008. p.231 a 245

SOUSA, R. da P.; MIRANDA, K. F.; FREIRE, J. S. **Manejo comunitário de camarão e sua relação com a conservação da floresta no Estuário do Rio Amazonas: sistematização de uma experiência em Gurupá-PA**. Belém: 2011.

STR. Dossiê: **A questão fundiária no município de Porto de Moz**. STR de Porto de Moz, Pará. 2001. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org.br/biblioteca/amazonia.php?pagina=3>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

THIOLLENT, M. 1992. **Metodologia da pesquisa-ação**. 5.ed., São Paulo: Cortez: Autores Associados, 108p.

TRIP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. In: **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VERÍSSIMO, A.; ROLLA, A.; VEDOVETO, M.; FURTADA, S. **Áreas Protegidas na Amazônia brasileira: avanços e desafios**. Belém: Imazon; São Paulo: Instituto Socioambiental, 2011.

## APÊNDICE

**Apêndice A – Modelo de questionário aplicado para o Diagnóstico Organizacional**  
**FORMULÁRIO 1 – DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO**

1.01	Razão Social (RFB)	
1.02	Sigla	
1.03	CNPJ	
1.04	Tipo Empreendimento	
1.05	Código da DAP-Jurídica	
1.06	Data de Validade DAP-J	
1.07	UF	
1.08	Município Sede	
1.09	Código IBGE do Município	<b>não encontrado</b>
1.10	CEP	
1.11	Endereço Completo	
1.12	Telefone 1	
1.13	Telefone 2	
1.14	E-mail	
1.15	Sitio Eletrônico	
1.16	Nome do Responsável Legal	
1.17	Data de Constituição do Empreendimento	
1.18	Tempo de Constituição	<b>0,0 anos</b>

1.19	Coordenadas Geográficas: Latitude em grau decimal	
	Coordenadas Geográficas: Longitude em grau decimal	
1.20	Distância até Centro do Município (km)	
1.21	Distância até Rodovia mais Próxima (km)	
1.22	O Empreendimento é Singular ou Central	
1.23	O Empreendimento possui Filial ou Filiais	
1.24	A Sede Administrativa é Própria, Alugada ou Cedida?	

N	PRINCIPAIS ATIVIDADES ECONÔMICAS	SIM ou NÃO
---	----------------------------------	------------

1.25	Produção	
1.26	Serviços de Comercialização	
1.27	Venda de Implementos e de Insumos	
1.28	Prestação de Serviços a Terceiros	
1.29	SELECIONE A ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS: de municipal a internacional	

N	PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS	SIM ou NÃO
1.31	Frutas, Legumes, Verduras (FLV)	
1.32	FLV Processados	
1.33	Cereais, Leguminosas e Grãos	
1.34	Farinhas e Panificados	
1.35	Mandioca e Derivados	
1.36	Demais Produtos Vegetais Processados	
1.37	Leite e Derivados	
1.38	Mel e Derivados	
1.39	Carnes e Derivados	
1.40	Pescados e Derivados	
1.41	Artesanato	
1.42	Insumos Agropecuários	
1.43	Serviços	
1.44	OUTROS. Especificar:	

1.45	O Empreendimento é Filiado a alguma Central?	
1.46	Se SIM Especifique:	
1.47	O Empreendimento possui Relação com Redes? (exceto as citadas acima) Se Sim especifique as Principais.	
1.48	REDE 1	
1.49	REDE 2	
1.50	REDE 3	
1.51	Existem Jovens (até 29 anos) Direção e/ou Conselho do Empreendimento?	

1.52	Se SIM Quantos?	
1.53	Existem Mulheres na Direção e/ou Conselho do Empreendimento?	
1.54	Se SIM Quantas?	
1.55	Número de Sócios atualmente no Empreendimento	
1.56	Data de Coleta do Diagnóstico	
1.57	Nomes dos Técnicos de ATER	
1.58	Nomes dos "Entrevistados" pelo Empreendimento	
1.59	Expectativas do Empreendimento sobre o Atendimento do Mais Gestão	

**FORMULÁRIO 2 – VISÃO PANORÂMICA E NÍVEL DE MATURIDADE  
ORGANIZACIONAL**

<b>ÁREA GOVERNANÇA GERENCIAL: ORGANIZACIONAL</b>		Respostas: <b>SIM, Parcial, NÃO, Não se Aplica.</b>		
<b>SubÁrea</b>	<b>PRÁTICA GERENCIAL</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>Comentários sobre a Situação Observada</b>	<b>Proposta para Plano de Ação</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	1. O empreendimento possui um organograma geral?			
	2. Este organograma está de acordo com a realidade do empreendimento?			
	3. Dispõe de documentos com a descrição das atribuições, funções, responsabilidades, requisitos, direitos e deveres?			
	4. Essas descrições correspondem à realidade da vida organizacional?			
<b>Estratégia Organiza- cional</b>	5. Possui um Planejamento Estratégico, com missão, visão, valores e objetivos estratégicos (econômicos, financeiros e comerciais)?			
	6. Este planejamento é implementado, monitorado e avaliado periodicamente?			
<b>Organização dos Associados</b>	7. Aplica as normas estatutárias para admissão e exclusão de associados?			
	8. Na visão da diretoria, os associados confiam na diretoria?			
	9. A diretoria confia no quadro de associados?			
	10. O empreendimento possui uma estratégia para lidar com os conflitos e desentendimentos entre a direção e os associados?			
	11. Os associados se organizam para discutir os problemas e ajudar na tomada de decisão?			
	12. O empreendimento se utiliza de práticas formalizadas de integração de novos associados?			

	13. Possui livro de matrícula dos associados atualizado?			
<b>Direção e Participação</b>	14. Remunera financeiramente os dirigentes no cumprimento de suas funções (diária, subsídio, salário)?			
	15. A direção mantém periodicidade em suas reuniões?			
	16. Além das assembleias, o empreendimento dispõe de outros espaços de participação dos associados nas decisões?			
	17. O empreendimento dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação das mulheres no empreendimento?			
	18. O empreendimento dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de jovens e idosos no empreendimento?			
	19. O empreendimento possui instrumentos formais de estímulo da participação dos colaboradores e associados nas tomadas de decisões?			
<b>Controles Internos e Avaliação</b>	20. O conselho fiscal é atuante no empreendimento?			
	21. A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal?			
	22. A direção tem o hábito de apresentar periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos?			
	23. Realiza assembleias anuais para prestação de contas?			
	24. Possui mecanismos de controle, monitoramento e avaliação do alcance de objetivos e metas?			

ÁREA GESTÃO DE GERENCIAL: PESSOAS		Respostas: SIM, Parcial, NÃO, Não se Aplica.		
SubÁrea	PRÁTICA GERENCIAL	RESPOSTA	Comentários sobre a	Proposta para Plano de Ação

			Situação Observada	
Organização das Pessoas no Trabalho	1. O empreendimento possui descrição formalizada de cargos, funções e atividades?			
	2. As relações de trabalho no âmbito do empreendimento encontram-se formalizadas?			
	3. O empreendimento se utiliza de critérios e práticas padronizadas de recrutamento e seleção de colaboradores?			
	4. Possui critérios claramente definidos para demissão de colaboradores?			
	5. Dispõe de horários de trabalho estabelecidos e respeitados pela equipe?			
	6. Possui controle de horas ou dias voluntariamente dedicados pelos associados e/ou outros voluntários para o empreendimento?			
	7. Possui controle sobre ausências ou atrasos dos colaboradores?			
	8. O empreendimento realiza avaliação de desempenho dos colaborados?			
	9. O empreendimento se utiliza de práticas de reconhecimento e incentivo com base no desempenho dos colaboradores?			
	10. O empreendimento possui algum procedimento de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento de pessoas?			
Desenvolvimento das Pessoas no Trabalho	11. O empreendimento possui um planejamento de capacitação e desenvolvimento de pessoas?			
	12. O empreendimento realiza a capacitação dos colaboradores ou associados relacionadas às atividades operacionais?			
	13. O empreendimento realiza a capacitação dos colaboradores, dirigentes e associados relacionadas a novas ou futuras atividades?			

<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	14. O empreendimento possui Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais?			
	15. O empreendimento monitora número de acidentes com colaboradores, taxa de frequência de acidentes, taxa de gravidade de acidentes e absenteísmo por doença ocupacional?			
	16. O empreendimento realiza pesquisa de satisfação ou de clima organizacional junto aos colaboradores?			
	17. O empreendimento possui algum método para identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores?			
<b>Gênero e Geração</b>	18. O empreendimento possui estratégia para favorecer e incentivar a participação de mulheres e jovens?			
	19. Existe equilíbrio no número de homens, mulheres, jovens e idosos que participam do empreendimento, comparando-se número de associados e quadro diretor?			
	20. Existe equilíbrio na repartição dos benefícios do empreendimento entre homens e mulheres, jovens e idosos?			

<b>ÁREA GESTÃO GERENCIAL: FINANCEIRA</b>		Respostas: SIM, Parcial, NÃO, Não se Aplica.		
<b>SubÁrea</b>	<b>PRÁTICA GERENCIAL</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>Comentários sobre a Situação Observada</b>	<b>Proposta para Plano de Ação</b>
Balanço Patrimonial	1. O empreendimento possui contabilidade realizada por um contador (Responsável Técnico)?			

	2. O empreendimento possui Balanço Patrimonial atualizado (do último ano: dia 31/12)?			
	3. O empreendimento realiza Análise de Balanço?			
	4. O empreendimento se utiliza de Balancetes Mensais para se orientar financeiramente?			
Controle de Contas a Receber e a Pagar	5. O empreendimento possui um sistema/programa informatizado para gestão administrativo-financeira?			
	6. O empreendimento possui algum tipo de Plano Orçamentário?			
	7. O empreendimento possui metas financeiras?			
	8. O empreendimento possui controle e registro dos valores a receber?			
	9. O empreendimento possui controle de suas obrigações perante os fornecedores?			
	10. O empreendimento possui controle de suas obrigações perante colaboradores (subsídios, diárias, salários)?			
	11. O empreendimento possui controle de suas obrigações perante o fisco?			
	12. O empreendimento possui controle de suas obrigações perante os associados fornecedores?			
	13. O empreendimento possui controle de pagamento dos empréstimos e financiamentos?			
	14. O empreendimento possui controle de caixa (Demonstração de Fluxo de Caixa)?			
	15. O empreendimento possui controle do dinheiro e caixa documental (vales, cheques, promissórias, recibos)?			
	16. O empreendimento possui controle da conta no banco?			
Controle de	17. O empreendimento possui algum controle periódico físico e financeiro dos estoques?			

	18. O empreendimento possui procedimentos de controle de compras?		
	19. O empreendimento possui procedimentos de pesquisa de mercado antes de realizar as compras?		
Demons-tração de Resultados	20. O empreendimento possui Demonstração de Resultado?		
	21. O empreendimento se utiliza da Demonstração de Resultado para se orientar financeiramente?		
Análise de Viabilidade	22. O empreendimento elaborou a sua Análise de Viabilidade Econômica (AVE)?		
	23. Vem utilizando as orientações e recomendações sugeridas na AVE?		
	24. A AVE vem sendo atualizada?		
Obrigações Fiscais Legais	25. O empreendimento está cumprindo com todas as suas obrigações legais e fiscais? Ver checklist.		

ÁREA GESTÃO GERENCIAL: COMERCIAL		Respostas: SIM, Parcial, NÃO, Não se Aplica.		
SubÁrea	PRÁTICA GERENCIAL	RESPOSTA	Comentários sobre a Situação Observada	Proposta para Plano de Ação
Estrutura Comercial	1. Dispõe de um setor comercial?			
	2. O setor comercial possui informações técnicas dos produtos (ficha técnica)?			
	3. Este setor ou estes profissionais possuem informações técnicas dos produtos (ficha técnica)?			
	4. Este setor ou estes profissionais possuem treinamento específico para vendas?			
	5. Este setor ou estes profissionais possuem treinamento específico			

	sobre os produtos do empreendimento?			
	6. O empreendimento possui sistema de controle das vendas (estatísticas)?			
	7. Este setor ou estes profissionais possuem conhecimentos sobre a capacidade de oferta dos produtos que comercializam?			
	8. Possui banco de informações sobre clientes e fornecedores?			
	9. Emite ou está apto a emitir nota fiscal eletrônica?			
<b>Mercados Verdes, Sociais e Diferenciados</b>	10. O empreendimento bem como seus produtos, de acordo com o entendimento dos gestores, podem ser caracterizados como possuidores de um diferencial sustentável?			
	11. O empreendimento atua em algum segmento de mercado verde (agroecológico, orgânico e outros)?			
	12. O empreendimento possui produtos diferenciados do ponto de vista ambiental?			
	13. O empreendimento atua em algum segmento de mercado justo ou solidário?			
	14. Os preços advindos da comercialização diferenciada são favoráveis se comparados aos do mercado tradicional?			
<b>Estratégia Comercial e Marketing</b>	15. Adota estratégias comerciais diferenciadas (vendas diretas, feiras, eventos, rodadas de negócios, redes de comercialização e/ou consumo, etc.)?			
	16. Os produtos e/ou o empreendimento possuem marca comercial (registrada, logomarca, nome fantasia)?			
	17. Realiza ou utiliza pesquisa ou estudo de mercado?			
	18. Conhece os concorrentes e acompanha os preços de seus produtos no mercado?			
	19. Possui plano de marketing?			

	20. O marketing tem contribuído para as estratégias de mercado e aumento das vendas?			
<b>Sustentabilidade e Modelo do Negócio</b>	21. Existem clientes com contratos e vendas regulares?			
	22. O empreendimento possui Modelo de Negócio definido?			
	23. O empreendimento vem se utilizando do Modelo de Negócio para a sua inserção no mercado?			
	24. A direção tem clareza da proposta de valor (o que é oferecido aos clientes como um ganho)?			
	25. O negócio contribui para o aumento da renda dos seus associados ou fornecedores?			
	26. O empreendimento possui Plano de Negócios elaborado?			
	27. O Plano de Negócios vem sendo utilizado?			

<b>ÁREA GESTÃO DE PROCESSOS GERENCIAL: PRODUTIVOS</b>		Respostas: SIM, Parcial, NÃO, Não se Aplica.		
SubÁrea	PRÁTICA GERENCIAL	RESPOSTA	Comentários sobre a Situação Observada	Proposta para Plano de Ação
<b>Regularidade Sanitária</b>	1. O empreendimento possui registro sanitário competente? (seja municipal, estadual ou federal)			
	2. Os produtos, quando necessário, possuem registro?			
	3. Os rótulos, quando necessário, possuem registro?			
<b>Planejamento Produtivo</b>	4. O empreendimento realiza planejamento da produção?			
	5. O empreendimento possui planilha de custos de produção?			
	6. A produção atual atende as expectativas do(s) mercado(s) nos quais o empreendimento comercializa?			
<b>Logística da</b>	7. O empreendimento possui local específico para o armazenamento de suprimentos, isto é, matéria-prima e			

	insumos (interno e/ou externo ao empreendimento)?			
	8. Essas instalações possuem dimensões e condições adequadas para o volume de material movimentado?			
	9. Dispõe de um controle definido para o recebimento, descarregamento e estocagem de suprimentos?			
	10. Possui local específico para o armazenamento de produtos finais (interno e/ou externo ao empreendimento)?			
	11. Este local tem dimensões e condições adequadas para o volume de produto movimentado?			
	12. Possui estrutura (própria, terceirizada ou em parceria) adequada para o transporte e distribuição de produtos?			
Cadeia de Valor	13. O empreendimento utiliza o mapeamento da cadeia de valor?			
	14. O mapeamento das cadeias de valor contempla as relações sociais nas etapas produtivas, comerciais e de consumo?			
	15. O mapeamento das cadeias de valor contribui no desempenho do empreendimento?			
Leiaute e Fluxos	16. O empreendimento possui um leiaute dos processos produtivos?			
	17. O leiaute melhora a produção, o beneficiamento, a rotulagem e a embalagem?			
	18. O empreendimento possui fluxos de produção, beneficiamento, rotulagem e embalagem?			
	19. O fluxo de produção está integrado com o leiaute?			
Controle de Qualidade,	20. O empreendimento realiza controle de qualidade dos seus produtos?			
	21. Este controle de qualidade atende aos padrões pré-estabelecidos?			
	22. O empreendimento testa os produtos antes da comercialização?			

Bens de Produção	23. As informações contidas nos rótulos e etiquetas atendem os padrões previstos na legislação vigente?			
	24. As informações contidas nos rótulos e etiquetas são coerentes com a estratégia de marketing do empreendimento?			
	25. Os rótulos e etiquetas estão de acordo com os mercados a serem atingidos?			
	26. Os bens de produção e beneficiamento estão atendendo as necessidades do empreendimento conforme o previsto?			

ÁREA GESTÃO GERENCIAL: SOCIOAMBIENTAL		Respostas: SIM, Parcial, NÃO, Não se Aplica.		
SubÁrea	PRÁTICA GERENCIAL	RESPONSTA	Comentários sobre a Situação Observada	Proposta para Plano de Ação
Política Socioambiental	1. O empreendimento realiza algum trabalho ambiental específico?			
	2. Adota estratégia para garantir a sustentabilidade ambiental da produção?			
	3. Adota estratégia para a repartição dos benefícios da biodiversidade?			
Valoração Ambiental	4. O empreendimento faz a valoração dos recursos naturais utilizados no negócio?			
	5. Esta valoração contribui nas estratégias de produção e mercado?			
Regularidade Ambiental	6. Possui licença ou autorização ambiental?			
	7. As áreas de onde são extraídas ou produzidas as matérias primas usadas pelos associados possuem Plano de Manejo aprovado?			
	8. Há planos de Manejo autorizando a extração de espécies específicas utilizadas pelo empreendimento?			

	9. As áreas onde são extraídas ou produzidas as matérias primas usadas pelo empreendimento possuem CAR?			
Impactos Ambientais	10. A direção do empreendimento identifica com clareza os impactos ambientais negativos?			
	11. Adota alguma política para minimizar esses impactos?			
	12. A direção do empreendimento identifica com clareza os impactos ambientais positivos?			
	13. O empreendimento faz a correta destinação dos resíduos sólidos, efluentes e águas residuais gerados na atividade?			
	14. As instalações físicas estão localizadas em área adequada?			

## **Apêndice B – Projeto Pedagógico do Curso de Formação Continuada em Gestão de Empreendimentos Comunitários**

### **1. APRESENTAÇÃO**

O Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB) é uma associação brasileira sem fins lucrativos com 20 anos de existência atuando no fortalecimento dos atores sociais e o seu protagonismo na construção de uma sociedade justa e sustentável. O IEB se destaca no cenário nacional por dedicar-se a formar e capacitar pessoas e fortalecer organizações nos diversos aspectos e temas relacionados ao meio ambiente, desenvolvimento e sustentabilidade.

O IEB, que tem em sua gênese ações relacionadas a processos de educação, ensino e aprendizagem, consolidou seu fazer institucional em estreita aderência a metodologias de educação não-formal e formal, reconhecendo-se como uma organização que afirma os métodos formativos como sua grande e principal “marca”. Na totalidade de suas ações o foco sempre esteve na temática sociedades, meio ambiente e sustentabilidade, abordando diferentes dimensões e aspectos relacionados a esses temas. Possuímos larga experiência na concepção de propostas formativas, construção de projetos político pedagógicos, articulação de parcerias em diferentes escalas, mobilização do público participante das diferentes atividades, seja no meio urbano ou rural, implementação das ações de formação no cotidiano, e produção de materiais didáticos de apoio, até a sistematização da experiência vivenciada. Contabilizamos um portfólio de programas de formação que soma mais de 20 temáticas socioambientais diferentes divididas em cursos de curta duração e processos formativos continuados.

A demanda por formação política e por instrumentalização em técnicas e métodos participativos sempre esteve presente entre os principais anseios dos movimentos sociais parceiros do IEB. Essas demandas vêm ganhando maior visibilidade e relevância nos processos de implementação de políticas públicas específicas que vão desde temas como regularização fundiária, gestão de áreas protegidas ao uso sustentável de recursos naturais.

Respondendo à essa demanda, as ações de formação do IEB passaram a adotar uma metodologia de formação a qual denominamos de “**Abordagem Formar**”. A mesma baseia-se na concepção de cursos de **Formação Continuada**, os quais seguem os princípios da Alternância Pedagógica onde os tempos e espaços de formação são alternados, visando à uma problematização da realidade e à reflexão a partir dos conhecimentos técnico-científicos obtidos durante a realização das etapas de formação presencial. Além disso, a concepção da fundamentação teórico-metodológica e dos percursos formativos, presente nos **Projetos**

**Pedagógicos dos Cursos (PPCs)** de formação continuada, se dão de forma participativa junto com as comunidades e os demais grupos envolvidos na formação, garantindo com que as demandas por novos conhecimentos científicos sejam sensíveis aos imperativos locais.

Outro diferencial da abordagem é a condução dos tempos e espaços de formação, os quais são denominados de **Círculos Formativos**<sup>8</sup>, divididos em: (i) **Etapas Presenciais**: Itinerário formativo que busca criar ambientes que estimulem a investigação, a troca de experiências e vivências que cada participante traz. Estimulando as ideias e o potencial de cada um a fim de interagir conceitos, tradição e novos aprendizados, utilizando procedimentos com base na metodologia “campesino a campesino” e (ii) **Tempo Comunidade**: Itinerário formativo que contempla atividades nas comunidades e espaços institucionais, com base na problematização e necessidades apontadas pela experiência e apropriação do diálogo de saberes (conhecimentos científicos e saberes populares) pelos educandos. Nesse período, desenvolvemos uma metodologia adaptada de assessoria junto aos educandos, de forma a estimular o compartilhamento dos conhecimentos e experiências adquiridos na etapa presencial junto à sua comunidade/organização, potencializando os conhecimentos de que se apropriou para a melhoria da gestão da família/organização/território.

Além disso, vislumbra-se, no momento de idealização e concepção dos programas de formação a constituição de **redes/grupos** qualificado(a)s de interlocutores locais enraizados em seus territórios discutindo as suas perspectivas e horizontes de futuro.

Desta maneira, no presente documento apresentamos a fundamentação teórico-metodológica e o percurso formativo do **Projeto Pedagógico do Curso de Formação Continuada em Gestão de Empreendimentos Comunitários (Formar Gestão)**, elaborado no âmbito do componente da cadeia produtiva da madeira no Projeto Parceria para a Conservação Ambiental na Amazônia executado pelo Serviço Florestal Americano (USFS) e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO) em parceria com o IEB, Instituto Florestas Tropicais (IFT) e Comitê de Desenvolvimentos Sustentável (CDS) com apoio financeiro da USAID; e do Projeto Observatório do Manejo Florestal Comunitário (OMFCF) executado pelo IEB com apoio da Clua. Além dos parceiros acima, esta edição do

---

<sup>8</sup> A proposta metodológica dos Círculos Formativos surgiu a partir do legado de Paulo Freire, inspirados nos Círculos de Cultura, essa proposta metodológica-epistemológica busca propiciar um espaço e tempo de formação onde os diálogos formativos são refletidos a partir de uma prática educativa comprometida com a transformação dos sujeitos, entendendo-os como inconclusos, incompletos fundamenta-se na ideia de que “ninguém educa ninguém, ninguém se educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatisados pelo mundo” (FREIRE, 1987).

curso conta com a parceria da Embrapa Amazônia Oriental, do Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (IMAFLORA), do Conselho de Manejo Florestal (FSC), do Instituto Conexus e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA-Campus castanhal).

## 2. JUSTIFICATIVA

A manutenção das práticas produtivas na Amazônia brasileira enfrenta desafios políticos e econômicos que se complexificam a partir de uma ocupação desordenada. As queimadas, o desmatamento para extração de madeira ilegal, os avanços da pecuária e da agricultura de larga escala, a mineração, as sobreposições fundiárias, a abertura de estradas, o planejamento e a construção de grandes barragens e, mais recentemente, a consideração da exploração petrolífera ameaçam a integridade do bioma. Esforços, ainda não efetivamente coordenados, para a conservação e uso sustentável dos recursos florestais compõem o cenário de ocupação e se propõem a modificar, ainda que timidamente, estratégias de desenvolvimento para a Amazônia que estão voltadas exclusivamente para o crescimento econômico.

Dentre os esforços, destaca-se a criação e consolidação de Unidades de Conservação (UCs), regulamentado pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC (Lei Nº9.985/2000). A concepção das UCs vai além da manutenção da biodiversidade, pois “possibilita diversos usos do solo, tornando-se uma ferramenta para potencializar diversas atividades que contribuem para a geração de emprego e renda, e para o aumento da qualidade de vida” (GELUDA, SERRÃO & LEMOS, 2014)<sup>9</sup>. Isso justifica o fato de que, até dezembro de 2018, existiam na Amazônia Legal 339 UCs, totalizando 1.286.927 km<sup>2</sup>, o que corresponde a 25,7% desse território. Desse total, 220 (817.507 km<sup>2</sup> ou 16,3% da Amazônia legal) são da categoria de Uso Sustentável, a qual têm como objetivo compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável dos recursos, conciliando a presença humana nas áreas protegidas; e 119 (469.420 km<sup>2</sup> ou 9,4% da Amazônia legal) são da categoria de Proteção Integral, a qual tem como objetivo principal a manutenção dos ecossistemas sem as alterações causadas por interferência humana, admitido apenas o uso indireto dos seus atributos naturais (MIRANDA, 2019, no prelo)<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> GELUDA, L.; SERRÃO, M.; LEMOS, R. Desafios para a sustentabilidade financeira das Unidades de Conservação no Brasil. In: BENSUSAN. Nurit; PRATES. A. P. (ORG). **A Diversidade cabe na unidade?: áreas protegidas no Brasil**. Brasília: IEB, 2014.

<sup>10</sup> MIRANDA, K. **Gestão de empreendimentos comunitários para o manejo florestal sustentável em unidades**

No caso das UCs de Uso Sustentável, a formação de demandas sociais por qualidade ambiental e a organização de cidadãos para reivindicá-la enquanto direito, fez com que, para a maioria dos especialistas em conservação e algumas ONGs, a floresta e os ecossistemas a ela associada adquirissem estatura de reivindicação política. Exemplo disso foi o processo de criação das Reservas Extrativistas (Resexs), as quais surgiram em 1987, com base na Portaria nº. 627 do Instituto Nacional de Reforma Agrária (INCRA). Esses territórios só foram reconhecidos como unidades de conservação em 1990, por intermédio do Decreto nº. 98.897 e somente no ano 2000, as reservas extrativistas passam a ser reconhecidas como UCs integrantes do SNUC.

Nesse cenário, vale mencionar diferentes maneira de uso dos recursos naturais presentes na Amazônia, que do ponto de vista socioeconômico evidencia-se conflito expressado em lógicas e práticas diferentes e, por vezes, opostas, que decorrem em grande parte pelas formas de apropriação dos recursos e pelas práticas de trabalho (CASTRO, 1999)<sup>11</sup>. Dentre as modalidades, destaque para o modo de produção das *populações tradicionais*<sup>12</sup>, operada de maneira complexa, pois o trabalho com características de produção familiar, envolve dimensões técnicas e simbólicas, além de formas particulares de gestão dos recursos naturais. Em contraposição ao modelo que envolve padrões “modernos” de gestão do trabalho, inclui tecnologias intensivas de retirada de espécies florestais com processos de produção de larga escala, realizado pelos médios e grandes empreendimentos que utilizam altas tecnologias.

Desse modo, para se trabalhar a conservação através do apoio a atividades produtivas sustentáveis, é imprescindível considerar os empreendimentos de base comunitária como atores chave, tendo em vista o potencial essencialmente agroextrativista da região amazônica, formada em sua maioria por populações tradicionais. Tais como as associações representativas de grupos de comunidades tradicionais na Amazônia, criadas para a defesa de direitos e melhoria das condições de vida dos grupos locais, que tem construído ações e estratégias para fortalecer sua organização e comercialização da produção em seus territórios.

---

**de conservação.** IFPA-IEB. No prelo. 2019.

<sup>11</sup> CASTRO, E. R. Tradição e modernidade a propósito de processos de trabalho na Amazônia. Novos Cadernos NAEA vol. 2, nº 1 - dezembro 1999.

<sup>12</sup> Refere-se a grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais, que possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição. Tais como: extrativistas, quilombolas, povos indígenas, ribeirinhos, quebradeiras de coco, etc (MINUTA DECRETO DE CRIAÇÃO DA POLÍTICA ESTADUAL DE MANEJO FLORESTAL COMUNITÁRIO E FAMILIAR DO PARÁ - IDEFLOR, 2018).

É nesse contexto que surge, partir da segunda metade da década de 90, as iniciativas de manejo florestal comunitário e familiar (MFCF) implementadas em florestas comunitárias na Amazônia, como estratégia de reprodução sócio produtiva desenvolvida por comunidades rurais com vistas à geração de renda e defesa do território por meio do manejo e uso sustentável dos recursos naturais, sejam eles madeireiros ou não-madeireiros.

No caso do MFCF madeireiro, o marco regulatório brasileiro permite que seja realizado o aproveitamento do recurso florestal mediante a implementação de um Plano de Manejo Florestal Sustentável (PMFS). Porém, o grau de complexidade para o processo de formalização desses PMFS pelas organizações comunitárias não tem sido levado em consideração no momento da tomada de decisão para a elaboração do mesmo. O estudo realizado por Gomes & Schmidt (2004)<sup>13</sup> na Amazônia identificou a existência de diversas iniciativas empreendedoras em estágios diferenciados de operação, ou seja iniciativas que estão num processo inicial de estruturação, as quais envolve situação de definição de processo de beneficiamento, venda de matéria-prima, etc e as que já estão num processo avançado, abarcam, inclusive, grandes estruturas físicas, recursos e mercados consolidados. Porém, as organizações comunitárias envolvidas na implementação de PMFS encontram-se, na sua maioria absoluta, ainda em processo inicial de estruturação.

O compromisso assumido pelos empreendimentos comunitários no processo de discussão e implementação dos PMFS, por exemplo, implica arranjos inovadores de dimensões social, territorial e espacial. Isso acontece porque a implementação desses planos catalisa demandas variadas às lideranças e organizações comunitárias em temas de elevada complexidade, tais como: i) licenciamento ambiental, ii) regularização fundiária, iii) aspectos técnicos do plano de manejo, iv) acesso a mercado, v) gestão administrativa e financeira etc. Essas questões remetem ao desafio de fortalecimento da organização comunitária para desenvolver o manejo florestal sustentável em seus territórios (MIRANDA, 2019, no prelo).

A premissa central na abordagem metodológica para o fortalecimento das organizações comunitárias na gestão e implementação do PMFS é a necessidade de considerar o fato de que o MFC é um processo social desenvolvido por um grupo de pessoas (AMARAL & AMARAL

---

<sup>13</sup> GOMES, D.; SCHMIDT, H. Empreendimentos da produção familiar rural na Amazônia e negócio sustentável. In: **10 anos de trabalho pela Agroecologia**. Grupo de Assessoria em Agroecologia na Amazônia. Belém. 2004.

NETO, 2005)<sup>14</sup> que, na maioria das vezes, tem sua capacidade organizacional para o MFC estabelecida, em primeira instância, no grupo constituído para esse fim (OLIVEIRA, 2003)<sup>15</sup>. Esse processo exerce um impacto relevante sobre a capacidade organizacional das comunidades, que, por sua vez, influência no sistema de manejo a ser implementado.

Por conta disso, a qualificação dos empreendimentos comunitários para atuar na gestão no manejo de florestas é uma demanda estruturante para o setor florestal e tem despertado cada vez mais o interesse da sociedade. A carência de processos formativos que refletem os principais entraves que afetam a adoção do manejo florestal é sentida por diversos atores envolvidos com o manejo florestal. No entanto, na escala comunitária, tornam-se imprescindíveis, considerando a complexidade de relações sociais inerentes à implementação de planos de manejo dessa modalidade.

Dessa forma, ao implantar um programa de formação destinado a lideranças comunitárias envolvidas na implementação de planos de manejo, devem ser discutidas questões relativas ao desenvolvimento das organizações comunitárias e aos mecanismos para fortalecê-las para o manejo que foram identificadas e caracterizadas em diferentes diagnósticos, considerando a complexidade dos arranjos locais estabelecidos e não somente as técnicas necessárias para produção.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A metodologia da formação adota o Desenvolvimento Organizacional (DO) enquanto processo gradual, que deve ser analisado em etapas, oferecendo um olhar externo capaz de auxiliar os gestores a colocarem seus empreendimentos em perspectiva e a se conscientizarem sobre os seus aspectos críticos e necessidades de mudanças. Além de estimular a ampla participação dos diferentes membros da organização em toda a etapa formativa, uma vez que as pessoas são as detentoras da experiência acumulada e, portanto, são fundamentais no processo de mudança organizacional.

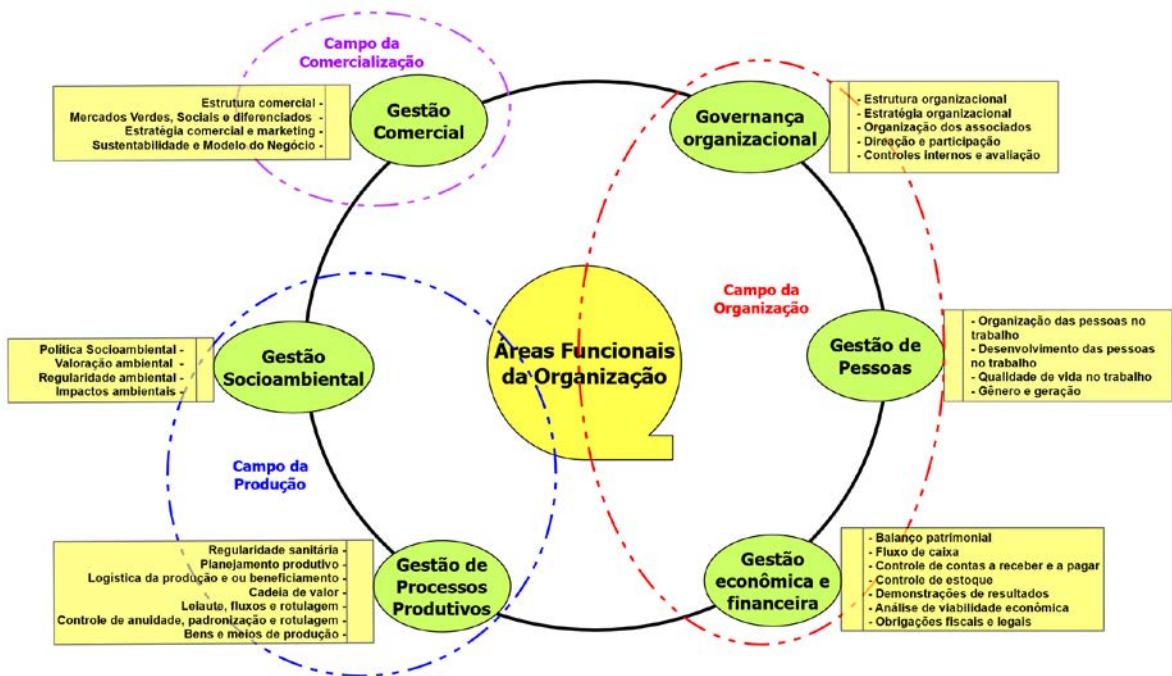
Nesse sentido, a formação é orientada por um Eixo Articulador, centrado no aumento das capacidades organizacionais para a gestão de empreendimentos comunitários, e por

<sup>14</sup> AMARAL, P.; AMARAL NETO, M. **Manejo Florestal Comunitário: processos e aprendizagens na Amazônia Brasileira e na América Latina**. Belém: IEB-IMAZON, 2005.

<sup>15</sup> OLIVEIRA, B. A. M. **Economia solidária e o cooperativismo popular: da gênese aos desafios atuais**. Revista Proposta. Rio de Janeiro, nº97, 2003, p.20 a 32.

Campos da Gestão divididos de forma a facilitar a compreensão do aspecto geral do empreendimento (Organização, Produção e Comercialização) os quais se subdividem em 6 áreas funcionais responsáveis por ações de caráter individual, institucional e cultural (Figura 1).

Figura 1 – Área funcional da organização e seus diferentes campos de atuação



Fonte: IEB, adaptado de SEAD/GIZ/IEB, 2018.

O **campo da organização** contempla as áreas funcionais voltadas para as questões mais internas do empreendimento, tais como procedimentos e funcionamento das estruturas administrativas e de tomada de decisão organizacional. Nesse campo são analisadas as áreas funcionais da Governança Organizacional, da Gestão de Pessoas e da Gestão Financeira.

O **campo da produção** incorpora as áreas funcionais relacionadas ao desenvolvimento de ações dos aspectos produtivos do empreendimento, abordando questões que vão desde a organização do trabalho nos diferentes elos da cadeia produtiva até os aspectos legais necessários para a regularização ambiental da produção/produto. Nesse campo são analisadas as áreas funcionais da Gestão de Processos Produtivos e da Gestão Socioambiental.

Por fim, o **campo da comercialização** voltado para as ações relacionadas a atividade comercial onde acontecem as relações de compra e venda de produtos. Está associado ao sucesso das estratégias mercadológicas, bons modelos de negócios, viabilidade econômica e

marketing, o que exige pessoal capacitado operando nas funções chave da organização.

Nesse sentido, o percurso metodológico da formação se dará por meio da concepção de 4 círculos de formação, iniciando com um diagnóstico organizacional participativo capaz de proporcionar a construção de uma visão panorâmica da organização e seu grau de maturidade organizacional. A carga horária, conteúdo programático e demais elementos do Plano de Formação dos demais círculos serão elaborado ao final do 1º círculo, de forma a incorporar as principais demandas apresentadas pelos empreendimentos (Figura 2).

Figura 2 – Percurso Formativo do Curso



### 3.1. Princípios Político-Pedagógicos

**Todos possuem um conhecimento válido que pode ser socializado, dialogado, compartilhado e refletido:**

A percepção de que os sujeitos sociais, independentemente da sua formação escolar, possuem saberes válidos, torna-se fundamental na construção de conhecimentos coletivos. Todos sabem algo e são ignorantes sobre algo. Por isso, uma das políticas desenvolvidas e incorporada deve ser a auto-organização dos educandos, a partir do estímulo a tomada de iniciativas por esses sujeitos (sinônimo de liderança e de empreendedorismo social). A liberdade para a organização de espaços de formação, a autonomia para propor atividades, avaliar experiências e questionar decisões são alguns dos valores e práticas que constituem este PPP.

**O trabalho como princípio educativo:**

O trabalho é elemento fundante da cultura de um povo, é por natureza a atividade constitutiva do processo de humanização de homens e mulheres, é o instrumento por meio do qual se exerce ação transformadora consciente e se produz a existência material e imaterial dos sujeitos. O trabalho, enquanto dimensão ontológica do ser humano, não pode ser utilizado no decorrer da formação no mero sentido de “aprender a fazer, fazendo”, mas sim como práxis (prática refletida e constantemente ressignificada). O trabalho como princípio educativo promove a valorização dos saberes, amadurece e potencializa a atividade reflexiva como instrumento essencial de formação crítica e considera os atributos da cultura local.

### **A pesquisa como princípio educativo:**

A transmissão de conteúdos e informações como lembranças históricas e não como reconstruções histórico-existenciais, não provoca o debate de ideias, não catalisa a consciência crítica e sociopolítica dos educandos, não os formam como pensadores humanistas. Assim, a consequência imediata desse processo é a reprodução passiva de conhecimentos, muitas vezes descontextualizados, por parte dos sujeitos da formação, implicando na limitação da capacidade de construção autônoma do saber. Por reconhecer que a indagação, a inquirição, a busca de informação, que instiga os sujeitos a problematizarem a realidade e investigarem é condição imperiosa na formação de base interdisciplinar, tem-se como um de seus pressupostos metodológicos a pesquisa como princípio educativo. Ela é pensada não como atividade acadêmico-científica, mas como uma prática pedagógica emancipadora, como um ato de estudo que pressupõe uma atitude diante do mundo e da existência, um ato de apreensão e reelaboração do conhecimento e do cotidiano.

### **3.2. Objetivos de aprendizagem**

Na área do **conhecimento**, os educandos ao final do curso deverão ser capazes de **compreender**:

- ✓ Os conceitos básicos envolvidos em: gestão administrativa e financeira, economia local e familiar, modelos de desenvolvimento, políticas públicas, uso sustentável de recursos naturais, mercado, custos de produção, lucro, preço, repartição de benefícios, organização social e produtiva, consumo, arranjos institucionais e governança para empreendimentos comunitários;
- ✓ As alternativas, instrumentos de monitoramento, mecanismos, políticas, entraves, desafios e oportunidades envolvidas na consolidação e implementação de planos de manejo florestal sustentável.

Na área da **habilidade**, os educandos ao final do curso serão capazes de **empregar**:

- ✓ Conhecimentos debatidos e construídos durante o processo formativo na tomada de decisões cotidianas para a gestão do empreendimento.
- ✓ Implementação de ferramentas de controle e monitoramento visando a gestão adaptativa dos empreendimentos e das práticas produtivas sustentáveis.

## 4. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O CURSO

### 4.1. PÚBLICO

Será ofertada uma turma de 40 pessoas, entre gestores, técnicos e engenheiros envolvidos nos empreendimentos comunitários da Resex Verde para Sempre, em Porto de Moz/PA, que estão implementando PMFS.

### 4.2. REQUISITOS DE ACESSO

O curso deve atender prioritariamente o quadro direutivo das Associações e Cooperativas que atuam na gestão organizacional e implementação de projetos produtivos, obedecendo aos seguintes requisitos:

- interesse e disponibilidade para participar de todo o processo formativo;
- equidade de gênero;
- garantia efetiva da participação de jovens.

### 4.3 OBJETIVOS

#### 4.3.1 Objetivo Geral:

Realizar a formação continuada dos atores sociais envolvidos na gestão de empreendimentos comunitários, visando promover o fortalecimento das organizações comunitárias por meio do aperfeiçoamento dos seus Sistemas de Gestão nos Campos da Organização, Produção e Comercialização.

#### 4.3.2. Objetivos Específicos

Qualificar atores críticos e empoderá-los nas tomadas de decisão no que se refere à gestão dos empreendimentos;

Aumentar a capacidade das organizações em acessar e gerenciar recursos oriundos de projetos ou financiamento que garantam uma autonomia maior na gestão dos empreendimentos;

Promover, por meio da construção de conhecimentos, a melhoria das relações econômicas na gestão dos empreendimentos;

Promover ambiente de formação para adoção, por parte das famílias e comunidades extrativistas e associações e cooperativas que os representam, de boas práticas de manejo dos produtos e da organização comunitária de forma a melhorar preço, qualidade dos produtos e relação comercial que os mesmos estejam envolvidos;

A construção de metodologias para a elaboração de material didático- pedagógico que possa ser replicado de acordo com o contexto de cada estado ou região.

#### 4.4. Estrutura Curricular

Abaixo apresentamos a matriz curricular que será abordada durante os momentos os **Círculos de Formação**, totalizando uma carga horária de 280hs.

<b>CÍRCULO DE FORMAÇÃO 1: Diagnóstico Organizacional</b>
<b>CARGA HORÁRIA:</b> 70hs
<b>EMENTA:</b>
Sensibilização. Diagnóstico Organizacional Participativo. Visão panorâmica do(s) empreendimento(s) existentes no território. Grau de Maturidade Organizacional. Indicadores Socioeconômicos. Ferramentas de monitoramento da gestão.
<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA:</b>
_____ . <b>Decreto nº 2.788</b> , de 28 de setembro de 1998. Altera dispositivos do Decreto no 1.282, de 19 de outubro de 1994, e dá outras providências.
_____ . <b>Decreto nº 6.040</b> , de 28 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, e dá outras providências.
_____ . <b>Decreto nº 6.874</b> , de 05 de junho de 2009. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, e dá outras providências.
_____ . <b>Instrução Normativa nº 16, de 04 de agosto de 2011</b> . Regula, no âmbito do Instituto Chico Mendes, as diretrizes e os procedimentos administrativos para a aprovação do Plano de Manejo Florestal Sustentável (PMFS) comunitário para exploração de recursos madeireiros no interior de Reserva Extrativista, Reserva de Desenvolvimento Sustentável e Floresta Nacional.

\_\_\_\_\_ . **Instrução Normativa nº 65, de 27 de dezembro de 2010.** Estabelece no âmbito do Incra os critérios e procedimentos para as atividades de manejo florestal sustentável em projetos de assentamento.

\_\_\_\_\_ . **Lei 9.985, de 18 de julho de 2000.** Regulamenta o Art. 225, §1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC) e dá outras providências.

\_\_\_\_\_ . **Portaria nº 627**, de 30 de julho de 1987. Cria a modalidade de Projeto de Assentamento Extrativista, destinado à exploração de áreas dotadas de riquezas extrativas, através de atividades economicamente viáveis e ecologicamente sustentáveis, a serem executadas pelas populações que ocupem ou venham a ocupar as mencionadas áreas, e dá outras providências.

**BREDE, Dunja & RAMOS, Ladjane. Desenvolvimento Organizacional Participativo: fortalecimento de organizações de base.** Recife: GTZ, 2004.

**ESPIGAS/PPM. De Campesino a Campesino – Construyendo Procesos.** San Isidro, 2006.

**FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais.** 3ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

**SEAD/GIZ/IEB. Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão,** 2018.

### **CÍRCULO DE FORMAÇÃO 2: Campo da Organização**

**CARGA HORÁRIA:** 70hs

**EMENTA:**

Formas de organização social e produtivas. Associativismo e Cooperativismo. Empreendimento Comunitário. Boa governança dos empreendimentos comunitários. O papel dos empreendimentos comunitários na Governança territorial. Indicadores de sustentabilidade socioeconômicos dos empreendimentos. Estrutura Organizacional. Funcionamento do Conselho de Administração. Organização dos Associados. Direção e Participação. Controles internos e Avaliação. Organização das pessoas no trabalho. Desenvolvimento das pessoas no trabalho. Qualidade de vida no trabalho. Gênero e Geração. Gestão administrativa e financeira. Balanço Patrimonial. Controle de Contas a Receber e a Pagar. Fluxo de Caixa. Controle de Estoques. Demonstração de Resultados. Contabilidade. Análise de Viabilidade Econômica. Obrigações Legais e

Fiscais. Gestão de Fundos Comunitários. Instrumentos de gestão administrativa e financeira (modelos de planilhas, recibos, relatórios, RPAs, Contratos, Planejamentos Estratégicos, Regimentos Internos, etc.).

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA:**

- COOPERAÇÃO E APOIO A PROJETOS DE INSPIRAÇÃO ALTERNATIVA.**  
**Puxando o fio da meada - Viabilidade Econômica de empreendimentos associativos.** Rio de Janeiro: CAPINA, 1998.
- FRANÇA, Ana. Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Gestão de Pessoas.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. E-book. Disponível em <http://www.fnq.org.br>, 2015.
- IEB. Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais** – São Paulo: Peirópolis, 2003.
- SCHNEIDER, José Odelso. Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO.**  
**Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança** — Ciclo 2013/ 2014. Brasília/DF, 2015.
- SMITH, R.** Formas de Organização e Papel das Organizações de Apoio às Iniciativas de Manejo Florestal Comunitário. In: Paulo Amaral; Manuel Amaral Neto e Frank Krämer (Orgs.). **Oficina de manejo comunitário e certificação na América Latina: resultados e propostas**, Belém: Imazônia, GTZ, IEB, 2005. 44p
- SOS AMAZÔNIA. Caderno de apoio ao cooperativismo e associativismo.** Org. José Fragoso S. Júnior. Acre: SOS Amazônia, Fundo Amazônia/BNDES, 2017.
- STRABELI, José. Associação é para fazer juntos.** Brasília: Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2011.

**CÍRCULO DE FORMAÇÃO 3: Campo da Produção**

**CARGA HORÁRIA:** 70hs

**EMENTA:**

Diversificação da Produção. Regularidade Ambiental e Sanitária. Planejamento Produtivo. Regimento Interno das atividades produtivas. Boas Práticas. Logística da

Produção e/ou beneficiamento. Cadeia de Valor. Leiaute e Fluxos dos processos produtivos. Controle de qualidade, Padronização e Rotulagem. Bens de Produção. Política Socioambiental. Valoração Ambiental. Impactos Ambientais.

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA:**

GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil. **Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais do Castanha do Brasil e Borracha-FDL no Acre.** Org. Débora Almeida, Fernanda Basso Alves, Liliana Pires. Brasília: GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil, 2012.

**GTZ. ValueLinks Manual The Methodology of Value Chain Promotion —** First Edition, 2007.

**INSTITUTO SOCIEDADE POPULAÇÃO E NATUREZA. Entraves Regulatórios na Produção Agroextrativista.** Disponível em <http://www.ispn.org.br>, 2012.

**PINTO, A.; AMARAL, P.; GAIA, C.; OLIVEIRA, W. Boas práticas para manejo florestal e agroindustrial de produtos florestais não madeireiros: açaí, andiroba, babaçu, castanha-do-brasil, copaíba e unha-de-gato.** Belém/Manaus: Imazon, Sebrae, 2012.

**SPRINGER-HEINZE, Andreas. ValueLinks 2.0: Manual on Sustainable Value Chain Development.** Volume 1 Value Chain Analysis, Strategy and Implementation. Draft July 2017. GIZ.

#### **CÍRCULO DE FORMAÇÃO 4: Campo da Comercialização**

**CARGA HORÁRIA:** 70hs

#### **EMENTA:**

Negócios Sustentáveis e desenvolvimento. Sustentabilidade econômica, social e ambiental do negócio. Mercado para produtos florestais. Estratégias de comercialização da produção florestal. Marketing Comercial. Estrutura Comercial. Sustentabilidade e Modelo do Negócio. Capital de Giro. Modelos e estruturas de negócios mais adequados para a realidade dos empreendimentos comunitários. Plano de Negócios. Certificação Florestal FSC.

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA:**

**IEB. Empreendedorismo em negócios sustentáveis – Plano de Negócios como ferramenta do desenvolvimento.** Org. Marcelo Theoto Rocha, Hans Dorresteijn e Maria José Gontijo – São Paulo: Peirópolis; Brasília, DF. IEB – Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2005.

**INSTITUTO MARISTA DE SOLIDARIEDADE. Projeto Nacional de Comercialização Solidária** - Comércio Justo e Solidário – Série Trocando Ideias – Caderno 1. Brasília: IMS, 2010.

**OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. Business Model Generation.** Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alba Books. 300p, 2011.

**SOS AMAZÔNIA. Caderno de apoio aos negócios sustentáveis.** Org. José Fragoso S. Júnior. Acre: SOS Amazônia, Fundo Amazônia/BNDES, 2017.

#### **4.4. Seleção de instrutores facilitadores**

A seleção de instrutores será de responsabilidade da coordenação do curso. Ressalta-se, porém, atenção para as diretrizes apontadas abaixo:

- Viabilizar instrutores no próprio quadro de servidores das instituições. Levantar o perfil de técnicos das organizações, ICMBIO e organizações locais que podem ajudar a dar início e que darão também continuidade ao trabalho.
- Perfil de pessoas que valorizam o diálogo; não só o repasse de conhecimentos;
- Valorizar lideranças locais/extrativistas como facilitadores;
- Assegurar a alternância de facilitadores de ensino aprendizagem.

#### **4.5. Estratégia de operacionalização da Formação na Resex VPS**

O Formar Gestão será implementado, inicialmente, na Resex Verde para Sempre, onde atualmente existem um conjunto de organizações atuando de forma articulada na consolidação da governança florestal na Resex Verde Para Sempre. Essas organizações foram mobilizadas de forma a somar esforços na implementação do Formar Gestão, conforme apresentado no quadro 2 abaixo.

Quadro 8 – Perfil das Instituições parceiras mobilizadas para a operacionalização da formação

Instituição	Perfil de atuação
Empreendimentos Comunitários (Associações Cooperativas) e	Público prioritário da formação. Estão responsáveis por disponibilizar o tempo dos diretores, coordenadores de campo, técnicos e engenheiros florestais para participação na formação.
Comitê de Desenvolvimento Sustentável (CDS)	O CDS desenvolve o trabalho de representação política das comunidades do Município e funciona como interlocutor diante dos órgãos do governo. Adicionalmente, o CDS gerencia projetos específicos de apoio produtivo às comunidades com fundos recebidos do governo brasileiro e de organismos internacionais. Entre as ações foco do CDS está o apoio às comunidades na construção dos acordos de pesca, na gestão florestal e a representação junto ao Conselho Gestor da Reserva Verde Para Sempre. Nesse sentido, tem um papel importante de articulação local e de influência política junto aos empreendimentos comunitários.
Instituto Floresta Tropical (IFT)	O IFT é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) com foco em questões florestais que atua na Amazônia há mais de 20 anos. Na RESEX Verde para Sempre o IFT atua com o fortalecimento do manejo florestal comunitário, no desenvolvimento de capacidades técnicas comunitárias para atividades pré-exploratórias, exploratórias e pós-exploratórias para o Manejo Florestal Sustentável. Atualmente está implementando um programa de residência florestal apoiando no processo de formação de 2 engenheiros florestais, os quais deverão ser incorporados como público do Formar Gestão.
Embrapa	Instituição de pesquisa que atualmente desenvolve o Projeto Bom Manejo fase 2, o qual tem o objetivo de fomentar a adoção de boas práticas de manejo florestal na Amazônia Brasileira, a partir do uso de ferramentas computacionais e manuais gerados na fase 1 do Projeto. Os públicos-alvo são profissionais de empreendimentos florestais (empresas privadas e comunidades), técnicos e engenheiros florestais de instituições governamentais e não governamentais. As ferramentas desenvolvidas pelo Projeto Bom Manejo (fase 1) são os softwares: 1) BOManejo - Planejamento da Colheita e Controle da Produção Florestal; 2) MFT - Monitoramento de Florestas Tropicais; 3) MEOF - Monitoramento Econômico de Operações Florestais e 4) MOP - Monitoramento da Performance das Operações Florestais e manuais/diretrizes de boas práticas de manejo florestal sustentável. Em sua segunda fase, o Projeto realizará capacitações para o uso das

	ferramentas e divulgação dos manuais técnicos. Uma das ações de formação está sendo desenvolvida em parceria com o IFT na Resex Verde para Sempre, portanto, com potencial de integração das ferramentas e treinamentos nos círculos de formação do Formar Gestão.
IMAFLORA FSC	Ambas instituições atuam no fortalecimento da certificação socioambiental como uma das ferramentas com potencial indutor do desenvolvimento local, sustentável, nos setores florestal e agrícola. No setor florestal, promovem a certificação florestal por meio do selo FSC. Por conta disso, devem contribuir na facilitação do tema da gestão da comercialização por meio da certificação florestal comunitária.
IBVRio	A BV Rio tem como missão de promover o uso de mecanismos de mercado para facilitar o cumprimento de leis ambientais e apoiar a economia verde no Brasil. A criação do instituto BV Rio faz parte de uma estratégia de contribuir para o desenvolvimento de um ecossistema de atores envolvidos nas atividades relacionadas à economia ambiental. Realiza de forma sistemática um intenso trabalho de promoção e divulgação de conceitos e instrumentos de mercado. Nesse sentido, pode contribuir facilitando o debate da gestão da comercialização com foco em acesso à mercados diferenciados (nacional e internacional).
Instituto Conexus	Caracteriza-se como uma equipe descentralizada e dinâmica de empreendedores sociais e planejadores regionais que trabalham para dinamizar o ecossistema de negócios sustentáveis no Brasil, especialmente na Amazônia. Tendo como missão acelerar a transição para uma economia de baixa emissão de carbono, que promova a prosperidade regional e aumente a resiliência ambiental. Para alcançar esta transição, atuam na expansão de atividades produtivas sustentáveis, diversificadas e sofisticadas o suficiente para promover territórios mais resilientes. Além de conectar organizações e negócios comunitários sustentáveis com diversos atores que podem apoiá-los, como investidores, credores, designers, inovadores e consumidores. Por conta disso, devem ser mobilizados para atuar nos diferentes círculos formativos, considerando as expertises acumuladas em Diagnóstico Organizacional e Negócios Sustentáveis.
ICMbio e SFB	Organizações governamentais responsáveis pela gestão das UCs e, nesse sentido devem contribuir com essa temática ao longo do processo de formação.
IFPA – Campus Castanhal	Instituição de Ensino parceria do IEB no desenho de Formações Continuadas. Deverá colaborar com condução da elaboração do Percurso Pedagógico do Curso, bem como com

	a temática de gestão da produção e de ações de monitoramento e acompanhamento técnico junto às comunidades.
--	---

#### **4.6. Governança da Formação**

A governança de todo o processo formativo será feita por um colegiado de coordenação pedagógica dirigido pelo IEB e formado por membros dos parceiros envolvidos na implementação da formação.

#### **5. Estratégia de avaliação**

Quanto à avaliação dos educandos, será permanente, dialógica, processual e buscará refletir sobre o conjunto das atividades desenvolvidas durante a formação. Além disso, deverão obter frequência mínima de 75% nas atividades desenvolvidas para serem certificados.