



Programa Territórios Sustentáveis  
*A construção de um programa  
de gestão territorial integrada  
na Amazônia*





**TERRITÓRIOS  
SUSTENTÁVEIS**  
GESTÃO INTEGRADA NA AMAZÔNIA

### **Programa Territórios Sustentáveis**

O Programa Territórios Sustentáveis trabalha para que as pessoas da região amazônica tenham condições justas de desenvolvimento e oportunidades para uma vida melhor. O Programa respeita as características de cada comunidade e pensa estratégias integradas que possam colaborar com o desenvolvimento local de forma sustentável, incluindo as populações e o poder público.

Atua de maneira sistêmica, contribuindo com a redução da dependência econômica da mineração na região da Calha Norte do Pará. Além disso, também atua de forma integrada em cinco eixos: Gestão Pública, Capital Social, Quilombola, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente.

## USAID

A USAID vem atuando no Brasil de uma forma inovadora, a partir do co-design e estruturação de parcerias estratégicas junto ao setor privado que buscam, sobretudo, a construção de modelos com potencial de replicação, fomento de boas práticas e soluções conjuntas para o desenvolvimento sustentável, conservação da biodiversidade e melhoria das condições de vida das comunidades que vivem na Amazônia.

## MRN

A Mineração Rio do Norte vem constantemente aprimorando sua metodologia de interação com as comunidades em sua área de influência e, desde 2014, veio gradativamente incorporando incorporando a esse processo diretivas previstas em protocolos internacionais relacionados aos direitos humanos e gestão de programas socioambientais.

## Expediente

### *Um produto*

Ecam

### *Em parceria*

Programa Territórios Sustentáveis

### *Com apoio*

USAID e MRN

### *Execução*

Humana

### *Organização*

Bruno Gomes

Carol Ayres

### *Coordenação do estudo*

Beatriz Maroni

### *Elaboração de conteúdo*

Ana Letícia Silva

Luciana Aguiar

### *Projeto gráfico, diagramação e ilustrações*

Tiago Taborda

## Sumário

Apresentação	9
<b>1. Onde o Programa Territórios Sustentáveis está inserido?</b>	<b>13</b>
<b>2. Quais são os elementos integradores que compõem o Programa Territórios Sustentáveis</b>	<b>19</b>
<b>3. Desenvolvimento Territorial Integrado de <i>Igarapés dos Dias</i>: uma história inventada para ilustrar a metodologia PTS</b>	<b>35</b>
<b>4. Aprendizados e desafios</b>	<b>45</b>
<b>5. Histórias reais e inspiradoras do Programa Territórios Sustentáveis</b>	<b>53</b>
Referências bibliográficas	59

## Apresentação



O Programa Territórios Sustentáveis (PTS) é um programa integrado com foco no desenvolvimento territorial sustentável. Ele é integrado em vários sentidos: seja na aliança entre as instituições executoras, seja no olhar e na escuta do território, seja no buscar por autonomia de pessoas e comunidades, seja em outros aspectos que esta publicação irá abordar.

A intenção aqui é dar luz aos princípios que guiaram a construção e a consolidação do PTS, assim como trazer os principais elementos-chave do programa que tem como referência os anos de 2014 a 2019, período que compreende os cinco primeiros anos. Essa escolha de abordagem tem um objetivo: disponibilizar elementos de um programa territorial integrado em curso na Amazônia que possam servir de ponto de partida ou inspiração para outras iniciativas similares. Como cada território é único dentro da sua complexidade, o PTS não se propõe a ser 'o' modelo ideal para esse tipo de abordagem no Brasil. Porém, identificar, sistematizar e compartilhar aprendizados pode ser um bom caminho para que mais iniciativas semelhantes sejam desenvolvidas no país.

Essa publicação é um registro que pode ser inspiração para diversos setores e atores presentes em um território: pequenas prefeituras, onde a integração da atuação dos setores é muito estratégica; organizações sociais que desejam uma metodologia de desenvolvimento integrado sustentável para propor a um determinado território, bairro ou comunidade; empresas que se entendem como agentes de transformação e querem contribuir com o desenvolvimento territorial sustentável de fato, para além de seu próprio desenvolvimento; ou ainda, comunidades que desejam se organizar para articular uma estratégia de desenvolvimento e carecem de um caminho organizado para isso.

O processo de elaboração deste trabalho envolveu pesquisa remota de dados secundários em fontes diversas, incluindo conteúdos já produzidos pelo PTS<sup>1</sup> (publicações, site, notícias, redes sociais), que deram contorno à estrutura da

<sup>1</sup> As referências consultadas encontram-se listadas no final desta publicação

publicação. A fim de fazer uma leitura que trouxesse a complexidade do programa e os aprendizados de sua prática até o momento, além da pesquisa secundária inicial foram identificados atores-chave para serem entrevistados em profundidade. No total, 12 pessoas envolvidas diretamente em diferentes aspectos do PTS participaram das entrevistas<sup>2</sup>. A partir da escuta desses relatos e da integração com as informações levantadas anteriormente, identificou-se os elementos que compõem a metodologia do Programa Territórios Sustentáveis e que deram base à organização desta publicação.

Assim, além desta apresentação, este documento é composto por uma introdução que contextualiza o Programa Territórios Sustentáveis, com vistas à região e localidades de atuação. O capítulo seguinte traz os princípios do PTS e a sistematização dos elementos integradores que compõem a metodologia do programa. A seguir, foi construída uma história fictícia, criada para ilustrar a implementação prática de um programa desse tipo em territórios. Logo após, encontram-se reflexões acerca dos aprendizados da experiência de implementação do PTS na Calha Norte do Pará, assim como os desafios que ainda persistem. Por fim, são apresentados cinco casos reais e inspiradores resultantes de ações do Programa Territórios Sustentáveis nos três municípios de atuação.

Esperamos que esta publicação seja uma contribuição para que outras regiões e municípios, amazônicos ou não, se vejam instigados a criar alternativas de ações participativas, envolvendo bons arranjos, parcerias e investimento para propósitos comuns de desenvolvimento territorial sustentável.

<sup>2</sup> Os nomes de todos os entrevistados estão citados após as referências consultadas

# 1. Onde o Programa Territórios Sustentáveis está inserido?

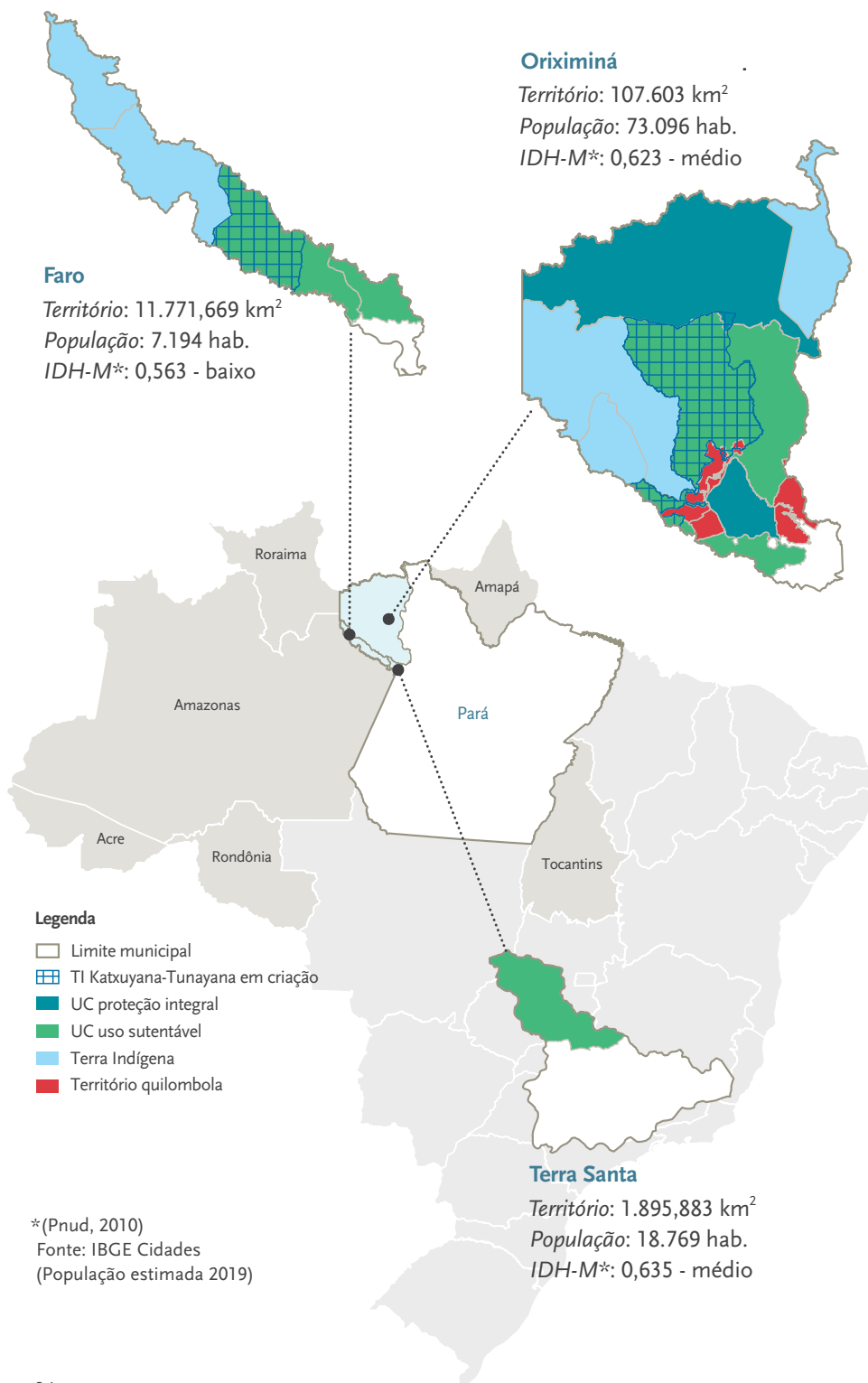


## Amazônia: grandiosidade e complexidade

A Amazônia, em sua grandiosidade e complexidade, exige um olhar e um agir integrados. É necessário equilibrar fatores como, por exemplo, a constante atenção de fora, sua importância estratégica para garantir a vida no planeta, mas ao mesmo tempo é preciso entender a dinâmica social da região, já que mais de 23 milhões de pessoas vivem na Amazônia Legal, em 775 municípios, segundo dados do Censo 2010.

Desenvolver as economias locais com as premissas da sustentabilidade representa uma equação fundamental e apropriada para esse contexto. Além disso, investir no fortalecimento das capacidades locais para gerar autonomia de pessoas, comunidades e organizações do território deveria ser o foco de políticas públicas e privadas na Amazônia, tendo em vista as dificuldades impostas pela geografia local e os baixos indicadores de desenvolvimento.

Os territórios amazônicos precisam se converter em lugares que favoreçam a permanência de seus habitantes, garantindo aspectos como segurança, defesa dos povos tradicionais, além de meios e modos de vida possíveis em equilíbrio com a conservação do meio ambiente e da biodiversidade. Esses desafios geram necessidades de maior articulação entre recursos e atores, para pensar junto com as comunidades o desenvolvimento compatível com a conservação da biodiversidade, com as vocações e possibilidades locais e com saberes e dinâmicas próprias de vida, que precisam e devem ser respeitados.



## O arranjo local do Programa Territórios Sustentáveis

O PTS nasceu em 2014, apostando na viabilidade de condições justas de desenvolvimento e oportunidades para uma vida melhor na região amazônica, respeitando as características de cada comunidade.

Sua primeira experiência de aplicação aconteceu a partir de 2015 em um arranjo pactuado entre as três organizações proponentes - Agenda Pública, ECAM e Imazon - e a Mineração Rio do Norte. Os três municípios escolhidos para essa experiência foram os que estavam sob impacto da mineradora, localizados na região da Calha Norte no Pará: Oriximiná, Faro e Terra Santa.

As organizações se uniram para pensar estratégias integradas que pudessem colaborar com o desenvolvimento territorial sustentável, fortalecendo as populações locais e o poder público dos municípios. Um outro objetivo importante do PTS a ser alcançado é o de reduzir a dependência econômica dos municípios em relação ao empreendimento minerador no médio prazo.

Em sua ideia original, o Programa Territórios Sustentáveis ancorou sua estratégia na organização de quatro eixos iniciais: gestão pública, capital social, desenvolvimento econômico e gestão ambiental. Posteriormente, acolhendo demandas locais, foi adicionado o eixo quilombola a essa edição de implementação do Programa.

### Eixos do Programa

### Objetivo/ Estratégia

#### Gestão Pública



Apoiar a gestão pública municipal, criando arranjos colaborativos para políticas públicas mais eficientes.

#### Capital Social



Aumentar a capacidade das organizações sociais, estruturando e qualificando sua autonomia e participação.

#### Desenvolvimento Econômico



Implementar estratégia de desenvolvimento de cadeias produtivas atuais e potenciais.

#### Gestão Ambiental



Promover a valorização e a conservação de Áreas Protegidas, a regularização ambiental e fundiária e soluções inovadoras de gestão ambiental.

#### Quilombola



Apoiar mecanismos de governança e representação das associações quilombolas, através da regularização, planos de vida, mecanismo financeiro, comunicação e tecnologias.



Os trabalhos foram orientados para serem desenvolvidos durante 15 anos, até 2030 portanto, com um modelo regressivo de participação dos recursos da mineradora e composição diversificada de seu financiamento, até que suas atividades sejam apropriadas pelas dinâmicas dos municípios. Foi concebido como um modelo que pode ser implementado em diversos territórios da Amazônia (ou talvez até em outras regiões) com desafios similares.

Desde a origem da articulação para essa experiência, o programa estabeleceu um calendário de implementação baseado na busca por outras parcerias, na transferência gradual para o município e em sua sustentabilidade no longo prazo.

Uma rápida navegação pelo website<sup>3</sup> do programa já demonstra que várias atividades acontecem simultaneamente, como formações e oficinas sobre as mais variadas temáticas e mobilizando os vários atores locais. Também, planos municipais foram elaborados, planos de vida quilombolas construídos, apoio técnico para alternativas de geração de renda com vocação local e para elaboração de projetos para editais, entre outras tantas ações.

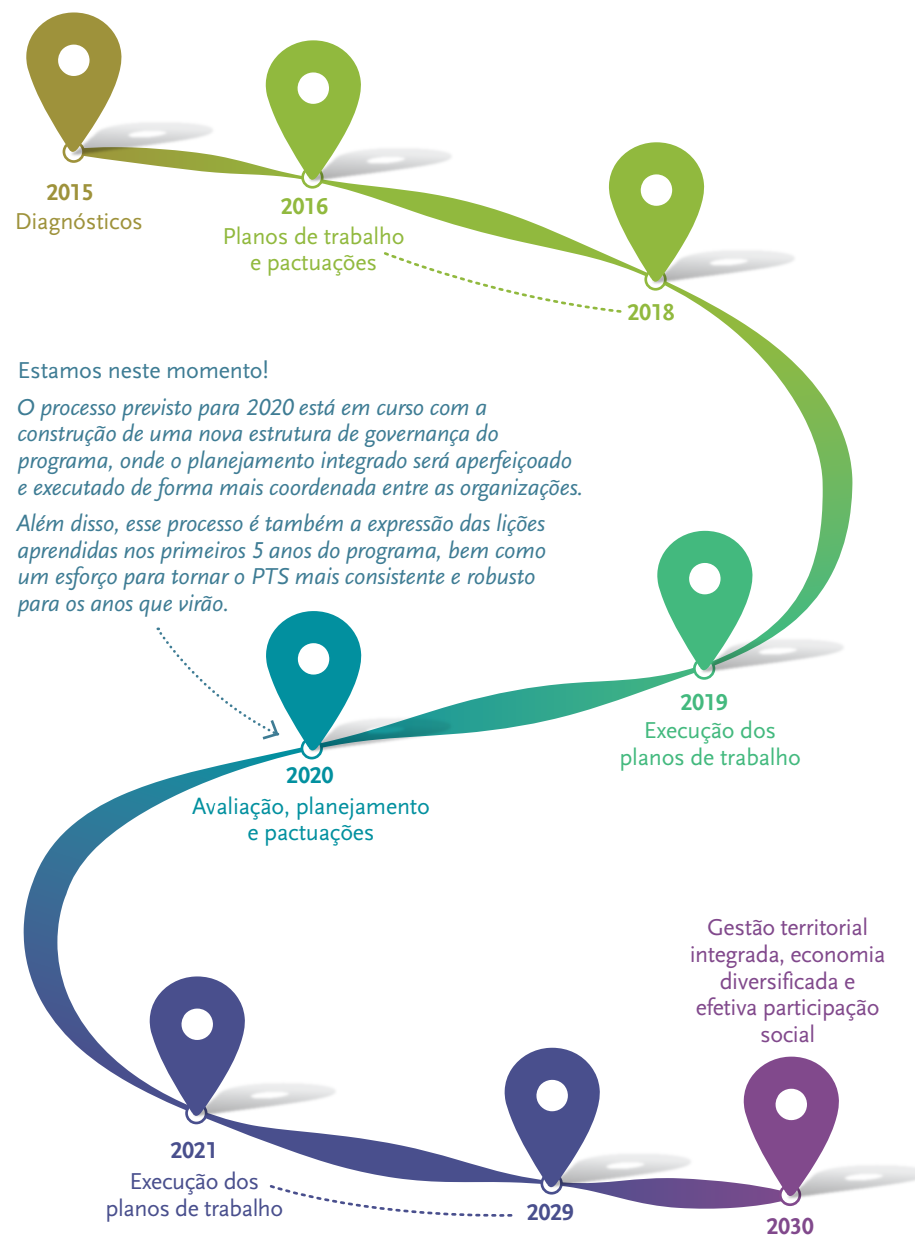
Os municípios, apesar de estarem na região amazônica, são muito diferentes um do outro em vários aspectos, desde tamanho até culturalmente, ou seja, todos têm suas especificidades. E há, também, o próprio desafio da proposição original do programa de realizar um trabalho integrado entre as organizações que o idealizaram e o implementam junto com os atores locais. Cada qual tem sua cultura organizacional, e nesse contexto e pela proposta do PTS, apresentam seus potenciais para caminharem de forma integrada ao objetivo fim do programa, mas têm desafios a superarem juntos pela complexidade da proposta.

Ainda assim, narrativas como as citadas no capítulo *Histórias reais e inspiradoras do Programa Territórios Sustentáveis* revelam alguns exemplos do que é possível alcançar quando há empenho, articulação, vontade política, diálogo entre os setores, planejamento no sentido de melhorar as condições de vida de modo sustentável.

Cinco anos depois de seu início, considerou-se importante olhar para a metodologia que deu origem à iniciativa, entender os aprendizados e os desafios a partir da experiência vivida na Calha Norte e sistematizá-la com o objetivo de possibilitar sua reaplicação em outros contextos e territórios. A metodologia do Programa Territórios Sustentáveis merece ser registrada por muitas razões, mas principalmente por sua aposta no desenvolvimento integrado sustentável de municípios e territórios em uma região desafiadora e promissora ao mesmo tempo, como é a Amazônia.

3 [www.territoriossustentaveis.org.br](http://www.territoriossustentaveis.org.br)

## Passos do programa



## 2. Quais são os elementos integradores que compõem o Programa Territórios Sustentáveis?



Da experiência do Programa Territórios Sustentáveis, considerando formas de planejamento, registros de atividades, erros e acertos levantados durante a fase de pesquisa e nos relatos dos entrevistados para esta publicação, foram identificados elementos importantes que, juntos, compõem a metodologia norteadora das ações do programa: **Articulação, Diagnóstico Integrado, Agenda de Viabilidades, Planejamento integrado, Arranjos de Governança, Pactuações, Implementação Integrada e Avaliação**. Todos eles, de certa forma, representam etapas a seguir, no entanto, são permeadas continuamente ao longo de todo o processo por outros elementos: **governança, mobilização, articulação e comunicação**.

Cada um dos elementos será apresentado a seguir, com sua descrição, perguntas norteadoras e forma de aplicação no PTS. Eles não representam uma receita metodológica fechada, mas a indicação de elementos-chave requeridos por uma iniciativa de gestão territorial integrada, possível de ser adaptada e aplicada em outros territórios.

## LINHA DE BASE

*De onde estamos partindo?*

Em que bases o programa está ancorado?

Que aspectos lhe dão sustentação para se estruturar?

Quais as suas bases fundantes e suas premissas?

Ao iniciar um programa de desenvolvimento em um território, é fundamental saber qual é o ponto de partida, ou seja, ter um referencial que mostre a **linha de base** das ações para poder acompanhar seu desenvolvimento e, no futuro, monitorar os impactos do programa. Neste “marco zero”, é importante alinhar a visão de onde se quer chegar e as premissas que orientarão a trajetória do programa. Além das premissas, **documentos, marcos e normas\*** já existentes ajudam a universalizar e conectar essa iniciativa a outras nacionais e internacionais e à legislação vigente.

### Princípios identificados que ancoram o Programa Territórios Sustentáveis

<b>Participação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir que o processo seja participativo e democrático, com engajamento de pessoas e organizações locais existentes.</li><li>• Apropriação por atores locais, o que fortalece a atuação integrada, ajudando a construir o programa e suas prioridades.</li><li>• Presença permanente em campo com equipes e locais de referência.</li><li>• Pessoas do território integrando a equipe.</li></ul>
<b>Fortalecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Do programa, para que se sobreponha a interesses de pessoas, organizações e financiadores.</li><li>• Visão de autonomia da população em relação a grandes negócios / grandes empresas.</li><li>• Longo prazo para execução e manutenção dos investimentos.</li><li>• Foco em ações que trarão resultados concretos para o município, que sejam alternativas reais.</li></ul>
<b>Diálogo, Transparência e Alinhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundamental para gestão integrada. Não é possível fugir dos conflitos, eles precisam ser resolvidos e transformados para que o programa siga, sem se perder dos objetivos.</li><li>• Aporte técnico de conhecimentos demandados pelo território (formação e acompanhamento).</li><li>• Concepção comum de desenvolvimento entre público local, financiadores, organizações proponentes: desenvolvimento como um direito humano.</li></ul>
<b>Integração e olhar ampliado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compreensão aprofundada sobre a realidade local, com diagnóstico realizado de forma participativa e já como ferramenta de engajamento na construção de agendas.</li><li>• Consideração dos desejos e planos já existentes das comunidades.</li><li>• Olhar e prática integrados.</li><li>• Dimensões integradas e em diálogo, que trabalham de forma coordenada.</li></ul>

*\* Conceitos de desenvolvimento e de direitos humanos*

*Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*

*Constituição Federal*

*Legislação que se aplica às características socioambientais do local*

## ARTICULAÇÃO INICIAL

*Conectando pessoas e propósitos*

Com quem o programa precisa conversar para caminhar?

De que jeito e qual a hora certa para conversar?

Quem deve fazer essa conversa?

O que se espera dessa conversa?

A todo tempo é necessário conectar, articular pessoas, organizações e instituições em torno de uma causa, que nesse caso é o desenvolvimento sustentável. Esses diversos atores, locais ou não, pensam em ações conjuntas tendo como foco soluções integradas para os desafios dos próprios territórios. Ou seja, elas são identificadas, planejadas e realizadas sob a perspectiva local, tanto em relação à legitimidade da demanda quanto na busca por soluções. Para um programa de gestão territorial integrada a articulação é processo chave: parte de um momento inicial, mas se estende e permeia todo o processo.

*O PTS foi criado a partir da articulação entre Ecam, Agenda Pública e Imazon em torno de um objetivo comum: promover o desenvolvimento territorial sustentável baseado em ações integradas e integradoras, cobrindo dimensões como o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento de capacidades, a preservação ambiental e a incidência sobre políticas públicas.*

*O programa foi apresentado a uma mineradora local da região da Calha Norte da Amazônia (Mineração Rio do Norte - MRN), que se dispôs a um financiamento de longo prazo (15 anos) a ser investido nos municípios paraenses de Oriximiná, Faro e Terra Santa, todos no Pará.*

## DIAGNÓSTICO INTEGRADO

### *Escuta de necessidades e desejos do território*

Quais são as características sociais, econômicas, ambientais e culturais do território?

Qual é a percepção dos seus moradores em relação ao território?

Que informações já existem e podem ser acessadas (dados secundários)?

Quais informações precisam ser levantadas (dados primários)?

Quais análises e conclusões podem ser propostas?

Como integrar esse conhecimento gerado?

Como envolver a população local no processo de levantamento de informações?

Como realizar as validações e dar as devolutivas sobre o conhecimento gerado para o território?

O **diagnóstico integrado** é o levantamento de questões econômicas, sociais, ambientais e culturais de um lugar, um momento em que se observa com apuro e que se detecta o que uma comunidade ou município tem como potência e também o que ela precisa para avançar e se desenvolver de forma integrada.

Na prática, há diversas metodologias possíveis de pesquisa: consultas públicas, aplicação de questionários em uma amostra de casas, entrevistas com lideranças (do poder público ou de organizações sociais), pesquisas sobre dados secundários (ou seja, sobre levantamentos que já tenham sido feitos e organizados) que possam ajudar na idealização de um planejamento que atenda de fato aos anseios de um local e o faça caminhar na direção do desenvolvimento.

É importante que esse diagnóstico seja bastante cuidadoso, respeite a legislação vigente e que inclua o máximo de vozes locais, para que o programa não só atenda às necessidades e desejos compartilhados, mas para que ganhe sentido para o máximo de pessoas e instituições.

O diagnóstico é integrado (e integrador) quando é um momento de mobilização e de apresentação do objetivo do programa e conquista aliados para sua implementação. Por isso, a máxima inclusão possível de pessoas e organizações é

desejável nessa etapa. As consultas, conversas, entrevistas e pesquisas são oportunidades de engajar interesses e entender os desafios colocados de múltiplas formas.

A **validação de informações levantadas** e dos achados de um diagnóstico como esse é fundamental para embasar a próxima fase: **a construção de uma agenda local**, que inclua os principais desafios do território, ações prioritárias correspondentes e viáveis, com os recursos disponíveis e arranjos de atores que deem conta de sua realização.

*No PTS, o diagnóstico teve como elemento essencial de seu processo a consulta a povos indígenas e tradicionais, conforme Convenção OIT 169. As comunidades de Oriximiná, Faro e Terra Santa também foram ouvidas para identificar eixos de ação, cadeias produtivas que pudessem ser impulsionadas, organizações da sociedade civil que necessitavam de fortalecimento, políticas públicas catalisadoras de desenvolvimento e anseios de grupos e organizações locais.*

*Todos os atores consultados foram também envolvidos de forma participativa no processo de diagnóstico, desde a definição do escopo até a validação e devolutiva.*

## AGENDA DE VIABILIDADES

### *Descoberta dos desafios integradores*

Desafios integradores de um território podem ser multidimensionais ou específicos, e se bem endereçados podem ser destravadores de desenvolvimento. A identificação de desafios integradores de um território acontece na etapa anterior (Diagnóstico Integrado) e pode ajudar a identificar quais ações são fundamentais e prioritárias para a gestão territorial integrada que se pretende.

O saneamento pode ser um desafio integrador, por exemplo, assim como a formação de jovens, ou o desenvolvimento de cadeias produtivas que diversifiquem a economia local e a fortaleçam. Com os desafios claros, é possível desenhar ações apropriadas e também priorizar de acordo com a urgência, os recursos disponíveis ou potenciais e a expertise dos atores mobilizados, formando uma agenda de viabilidades.

A ideia é que, para cada desafio, sejam pensadas estratégias e ações, a serem realizadas de maneira integrada por **diversos atores\***. Uma das razões mais fortes para o sucesso de ações desse tipo, pelo desenvolvimento territorial integrado, é justamente essa sobreposição de expertises para construir saídas e caminhos possíveis.

\* Novamente, aqui, é um momento de se pensar as articulações de pessoas e recursos necessárias para a implementação da agenda.

*No PTS, após articulação inicial e o diagnóstico, foram eleitos eixos de ação que estruturam todo o Programa: Gestão Pública, Desenvolvimento Econômico, Capital Social e Gestão Ambiental.*

*Outro eixo aplicável à realidade desses territórios também foi criado em seguida: o eixo Quilombola. Entendeu-se que a relação entre essas comunidades e a mineradora e também na própria dinâmica dos municípios merecia, segundo o diagnóstico e a participação de lideranças quilombolas, uma atenção especial. O eixo foi criado para atrair recursos, além de organizar e operar um dos pontos de destaque do programa: o engajamento e o planejamento territorial das comunidades quilombolas (e pelas próprias comunidades quilombolas), que elaboraram seus Planos de Vida e estão consolidando o Fundo Quilombola.*

*Trabalhar com uma perspectiva de desafios integradores favorece o diálogo mais próximo e real com as características de cada território. E esse caminho pode potencializar a ação das organizações em campo, orientando melhor o trabalho conjunto dos atores.*

## PLANEJAMENTO INTEGRADO

### *Ações que respondem aos desafios*

Como elaborar um plano que esteja baseado no diálogo e convergência entre os desafios integradores prioritizados?

Como desenhar ações integradas que mirem a viabilidade de sua implementação e a otimização dos diversos recursos disponíveis no território no curto, médio e longo prazos?

No Planejamento Integrado é estabelecida uma dinâmica de construção coletiva de plano(s) de trabalho, que responda aos desafios e à possibilidade de efetivação das ações ao longo do tempo. Ele é realizado a partir da agenda de viabilidades e organiza as ações que correspondem aos desafios integradores. Nesse processo, a participação de diversos atores é crucial para que o programa seja internalizado, tanto pelas equipes executoras, quanto pelo território.

Para que ele tenha um caráter participativo, é possível organizá-lo da seguinte maneira:

#### Primeira rodada de planejamento

Nesta primeira rodada de planejamento, um grupo de organizações articuladas e de representantes locais do território exploram ações da Agenda de Viabilidades levantadas a partir do Diagnóstico Integrado e da Articulação Inicial.

#### Consulta pública

O planejamento é submetido à avaliação de diversos atores locais e demais interessados, como forma de engajamento e de checagem. Feito isso, acontece a validação dos Desafios Integradores.

#### Segunda rodada de planejamento

Nessa etapa, acontece a reelaboração do Planejamento, com base nas validações da consulta pública.

De modo participativo, são estabelecidos planos de ação correspondentes à Agenda de Viabilidades. Em cada plano de ação, devem ser detalhados: objetivos específicos, atividades, recursos, atores envolvidos, assim como estratégias e prazos.

## Apresentação pública do planejamento

Essa versão final do planejamento, tendo passado por consulta anteriormente, volta a ser apresentada de maneira aberta ao território, com ampla divulgação.

*No PTS, o planejamento integrado aconteceu primeiro entre as organizações proponentes, que se organizaram em eixos e propuseram ações de acordo com suas expertises.*

*Após esse momento, várias organizações e pessoas-chave do território foram convidadas a executar as ações em conjunto em cada um dos municípios que sediam o programa, numa perspectiva de campo.*

*Como exemplo, algumas das ações definidas como prioritárias no PTS foram: criação de programas de transferência de renda, constituição e gestão de fundos, estudo de tendências de impacto socioambientais de aumento de renda, assessoria para cadeias produtivas estratégicas, formações variadas, arranjos produtivos locais, consórcio de municípios, empoderamento e fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil (OSC) e instituições locais, dinamização de recursos locais, etc.*

## ARRANJOS DE GOVERNANÇA

### Definindo papéis e modos de funcionamento

Como os atores se organizarão para cuidar da jornada de implementação (implementação do que foi planejado, processos de análise de situação, tomada de decisão)?

Quais são os papéis e responsabilidades de cada ator envolvido?

Os arranjos de governança tratam das estruturas de decisão e de boa comunicação (sobre a clareza dos limites, papéis e responsabilidades, fluxos) para o trabalho integrado. Precisam estar a serviço de um planejamento integrado deliberado de forma participativa. Eles são instituídos para que se possa tomar decisões no programa, de acordo com os objetivos comuns. Uma boa governança de um programa de gestão territorial integrada deve prever estruturas para garantir a integração das ações e a participação, favorecendo uma ação integrada em campo.

Podem compor arranjos de governança: comitês gestores, secretaria executiva, instâncias de consulta pública, estatuto, instâncias de comunicação, escritórios locais, equipes locais, assim como momentos de consulta pública e de apresentação/prestação de contas para um público ampliado.

Em especial, a questão dos escritórios locais e de pessoas do território conduzindo atividades é um ponto fundamental para que se construa apropriação, confiança e continuidade do programa. O caráter inclusivo e a transparência na condução do programa são sinais de que a governança (e o próprio programa) está funcionando.

*No PTS, com a rodada de 5 anos programa, uma nova proposta de governança está sendo desenhada, além de um estatuto e uma estrutura de secretaria executiva sendo montada, que será a guardiã da integração para responder às necessidades dos parceiros executores e também dos diversos públicos do programa. Essa nova estrutura está sendo instituída a partir do diálogo entre USAID, MRN, Imazon, Ecam e Agenda Pública e será validada com os stakeholders. Esses processos são reflexo do amadurecimento do PTS e sua capacidade de adaptar-se ao contexto atual.*

*Por essa experiência, também constatou-se que é importante envolver parceiros estratégicos financiadores de forma equilibrada na governança, assim como é fundamental envolver comunidades.*

## PACTUAÇÕES

### *Assumindo compromissos conjuntos*

Com quem é preciso pactuar para seguir? Como deve ser realizada essa pactuação?

Que negociações são necessárias para que os termos do pactos estejam em acordo com as possibilidades de caminhar efetivamente?

Que compromissos estão envolvidos?

O planejamento integrado e muitas das ações definidas precisam ser pactuados/acordados com outros atores e instâncias dos territórios. As pactuações representam as etapas que selam os acordos traçados no planejamento e registram os compromissos assumidos por diferentes atores envolvidos no processo.

Os pactos envolvem organizações executoras, financiadores, comunidades/organizações locais e poder público. Registram os compromissos de todas as partes em alcançar os objetivos e os papéis de cada um nas atividades previstas.

*No PTS, as pactuações aconteceram principalmente entre as organizações proponentes e os financiadores e também, de acordo com os projetos previstos, entre órgãos públicos e organizações em campo.*

## IMPLEMENTAÇÃO

### INTEGRADA

### *Agenda na prática*

Que acompanhamento, que diálogos, que cuidados são necessários para garantir esses espaços de implementação integrada?

Que processos ajudam a efetivar a implementação integrada?

A fase de implementação é o programa em campo, com seus planos de ação e gestão integrada na prática. Traz sempre desafios e também espaços para a proposição e realização de soluções integradas. Há dois níveis de gestão integrada:

O primeiro diz respeito à atuação e gestão estratégica do programa em si, que precisam ser integradas e são garantidas pela governança.

Um segundo nível é a gestão executiva e integrada que o programa quer promover no território. Ele reflete o modo como os desafios de desenvolvimento são enfrentados no dia a dia. É preciso sempre trazer esse olhar ampliado na solução de problemas. Para isso acontecer, a integração tem que estar acontecendo no primeiro nível.

## AVALIAÇÃO

### Revelando resultados

O que estamos aprendendo no caminho?

O que devemos continuar fazendo e fortalecer?

O que precisamos mudar para funcionar melhor de outro jeito?

A avaliação é um momento de parada para refletir sobre a prática. É muito importante para replanejar, corrigir rumos, saber se os desafios permanecem os mesmos, se a conjuntura pode afetar ou afetou os planos e se os atores estão desempenhando seus papéis a contento.

Importante avaliar os vários aspectos do programa e a metodologia como um todo. Algumas questões são importantes neste momento: o que o território gostaria que fosse avaliado? Os atores estão articulados? Os desafios identificados no diagnóstico permanecem? São reconhecidos como prioritários pela equipe? Pela população? Os planos de ação estão acontecendo de acordo? Se não, por quê? É preciso corrigir os rumos, prazos, previsões realizadas? Os resultados previstos para o período estão sendo alcançados? Estamos no caminho dos resultados de longo prazo?

*No PTS, uma empresa foi contratada para conduzir o processo de avaliação, que foi feito em campo através de conversas com diversos atores participantes do programa, como comunidades e organizações executoras.*

## MOBILIZAÇÃO

### Convocando pessoas e vontades

Quem são as pessoas que queremos convocar para o mesmo objetivo?

Como chegar a elas?

Quais as formas mais eficazes de mobilizar pessoas e grupos?

A mobilização é aspecto fundamental de um programa como esse, porque ela é um esforço de atrair pessoas para um objetivo comum. Um programa de gestão integrada só acontece se essa função estiver ativa, já que depende da ação coletiva de vários atores. Para cada etapa do programa é necessário mobilizar. É um exercício diário e perene no sentido de garantir participação e trazer atores para o programa.

Ela é contínua, desde o começo da realização do programa e acontece em várias direções: das comunidades, dos agentes públicos, de lideranças, de associações, de organizações técnicas, de financiadores, da população em geral.

Algumas ferramentas de mobilização são atividades do próprio projeto: reuniões, consultas públicas, apresentações, contratos, conversas, mensagens por meio de aplicativos de mensagens (como o WhatsApp ou Telegram), programas de rádio ou de TV. Tudo depende da realidade local e de identificar a melhor maneira e linguagem de chegar a um grupo de pessoas ou a uma organização.

Os modos podem ser criados e descobertos pelo caminho. Uma festa ou um sarau, uma viagem de barco, uma conversa num café ou a mais formal das reuniões podem ser momentos poderosos de mobilização. A comunicação de um programa oferece possibilidades diversas para ajudar na mobilização.

*No PTS, a mobilização teve início na articulação inicial, na junção das organizações proponentes e a Mineração Rio do Norte. Nunca mais parou e é uma tarefa de todos. Aconteceu e acontece no processo de diagnóstico e de planejamento, na execução em campo e nos momentos de avaliação.*



# COMUNICAÇÃO

## Pensando formas de diálogo

Que alcances queremos que tenha o que estamos implementando?

O que é preciso contar? Para quem é preciso contar? Por que contar?

Como organizar as informações e contar? Quando contar?

Quais os canais de comunicação disponíveis?

A comunicação é a função que planeja e arquiteta os objetivos e processos que envolvem a gestão da informação de um programa. A partir de necessidades identificadas - que podem ser a mobilização e articulação de atores, a prestação de contas, o reconhecimento do programa interna e externamente, a elaboração de mensagem, o registro das aprendizagens, o fluxo de informações entre atores, entre outras - a comunicação de um programa é responsável por pensar e desenvolver na prática as estratégias e canais adequados.

Isso quer dizer que ela se encarrega de fazer as mensagens chegarem ao destinatário, e serem respondidas também, da melhor maneira possível. Sobretudo pelo caráter integrado e participativo de um programa de gestão territorial, a comunicação se faz central para que ele aconteça a contento e para que outras funções e etapas funcionem, como a mobilização, a articulação e a própria integração e participação.

*No PTS a comunicação teve início com a criação de canais importantes, como a construção de uma identidade visual (que fizessem as pessoas reconhecerem o programa acima de organizações), o site, publicações e diversos eventos. Entretanto, uma comunicação mais complexa está sendo estruturada agora para dar conta de uma comunicação interna mais adequada, para ter maior aderência pelas comunidades locais e que contribua para a mobilização dos diversos atores do programa.*

*Um ponto positivo que merece destaque, é a realização de oficinas de comunicação com equipes e comunidades locais, que geram a produção de conteúdos pelos participantes diretos do programa.*



### 3. Desenvolvimento Territorial Integrado de Igarapés dos Dias: uma história inventada para ilustrar a metodologia PTS

*A narrativa **fictícia** a seguir foi criada com o intuito de ilustrar como os elementos da metodologia descritos no capítulo anterior podem ser aplicados na prática de um programa, no dia a dia dos territórios.*

*Igarapés dos Dias é um lugar inventado. Ele se parece com muitos municípios e comunidades brasileiros, ou até mesmo, lugares latino-americanos, por ser cheio de potências e oportunidades desconectadas, com diversos desafios a resolver.*

*A narrativa seguinte descreve como Igarapés achou um jeito de enfrentar questões e juntar forças na direção de um desenvolvimento local e sustentável que passe pela gestão integrada do território.*

*Gestão integrada é pensar em cada questão e em cada oportunidade por diversos aspectos, envolvendo o máximo de atores e pessoas, buscando soluções de longo prazo.*

*Você vai perceber como as conexões e oportunidades podem ser buscadas e como pode ser trabalhoso e inspirador esse caminho.*

**Como visualizamos nosso território e nosso município daqui a 10, 20, 50 anos? Como nos sentiremos realizados? Como queremos nosso futuro?**

Cinco anos depois de se fazerem essas perguntas e se desafiarem a responder, os cidadãos de “Igarapés dos Dias” recebiam comitivas de municípios vizinhos e até mais distantes querendo saber o que estava funcionando ali. A cidade estava definitivamente diferente. Apesar de todo mundo saber o quão difícil é para municípios pequenos alcançarem recursos suficientes e dar conta das suas demandas básicas, esse já não parecia ser mais o problema de Igarapés dos Dias. Era preciso conhecer de perto para entender melhor.

Cinco anos antes, um gestor público da área de meio ambiente dessa cidade se deu conta de que as florestas eram o principal recurso do território, além

das pessoas, claro. Havia a possibilidade de acessar recursos específicos para manter a floresta conservada, o que ele sabia por causa da sua área de atuação. Mas ele também sabia que tinha empresa grande, tinha a prefeitura e que o município estava localizado na Amazônia. Inquieto, ele quis saber de que outros recursos evidentes o município dispunha. Convidou, então, algumas pessoas-chave para conversar: lideranças comunitárias, lideranças empresariais e mais alguns gestores públicos que, assim como ele, tinham acabado de chegar. A pergunta que ele levou para a conversa foi: **que recursos temos aqui no nosso município?** Ele provocou o grupo a ampliar seu olhar sobre o que são recursos, além dos recursos financeiros.

Em **uma reunião de 3 horas** eles perceberam que tinham a floresta entre outros recursos naturais; um empreendimento grande, vários médios e pequenos, muitos deles fornecendo produtos e serviços para o grande; havia escolas organizadas em torno de um projeto de hortas comunitárias com as comunidades de seus entornos, apoiadas pelas empresas; havia trabalhadores que se dirigiam diariamente aos campos para extrair castanha; havia duas ou três organizações de fora que demonstraram experiência e interesse em trabalhar junto com o município para melhorar a gestão de cadeias produtivas da floresta e melhorar as relações do grande empreendimento com o município como um todo. A reunião terminou com a **certeza de que seria importante articular um encontro com mais gente**, convidando outros participantes-chave para tratar desses “achados”.

Ficou claro também que seria importante **saber um pouco mais sobre essas percepções** imediatas que apareceram na reunião: afinal, de que recursos naturais estamos falando? Quantas e quais empresas? O que elas fazem? Qual a relação entre elas? Qual a relação delas com os impostos do município? Que escolas fazem parte do projeto das hortas comunitárias? Quantas pessoas moram nas comunidades onde elas estão? Já há hortas funcionando? O que tem sido feito com os produtos das hortas? Quais têm sido os produtos do trabalho de extração da castanha? Quantas pessoas estão envolvidas? Quanto tem gerado de renda aos trabalhadores e suas famílias?

Eram perguntas suficientes para gerar um processo de **investigação, diagnóstico integrado**. Tinha coisa que dava para saber pesquisando na internet, nos sites produtores de dados oficiais. Mas outras precisavam de investigação específica e programada. Então, o próximo encontro tinha que pautar também esse diagnóstico mais profundo sobre o que era preciso **saber sobre os recursos que o município tinha**. Todos os envolvidos concordaram que era possível **articular os recursos para suprir melhor as demandas** da população e do município de forma geral.

Manejo de recursos naturais, sobreposição de unidades de conservação, presença de grandes empreendimentos minerários, exploração madeireira,

necessidade de convergência de políticas públicas são algumas das realidades que precisam ser consideradas no contexto de muitos dos municípios amazônicos. E tudo isso junto, muitas vezes, não gera o desenvolvimento que se espera quando muda a gestão pública ou quando chega o grande empreendimento. Não só a Amazônia, mas a Amazônia ainda mais, exige que esse desenvolvimento chegue com muito cuidado porque precisa ser saudável, sustentável, equilibrando o ambiental, o econômico, social, o cultural e os recursos.

O agendamento do encontro seguinte logo apresentou uma dificuldade: precisava ser em um local que comportasse umas 30 pessoas. A igreja tinha um espaço maior e foi o lugar escolhido. Alguém lembrou que algumas organizações estavam **trabalhando juntas pensando na gestão integrada de municípios da Amazônia**, num programa chamado **Territórios Sustentáveis**. Convidaram seus representantes também. Vinte dias depois dessa, ocorreu uma reunião maior, para tratar do diagnóstico que teria que acontecer e quem podia fazer o quê para viabilizar esse diagnóstico. A **articulação e a mobilização** já estavam acontecendo porque qualquer passo seguinte dependia de identificar pessoas importantes para seguir e convidar para participar.

Eles aproveitaram que tinha mais gente e conversaram também sobre **como a cidade estava hoje** (os problemas e as coisas boas) e **como gostariam que a cidade estivesse no futuro** (para ficar melhor para se viver). Aí melhoraram o olhar sobre o que precisava ser diagnosticado mais a fundo. Foi bom porque nesse encontro o pessoal do Programa Territórios Sustentáveis já tinha algumas propostas interessantes para a realização de um levantamento com uso de ferramentas participativas, que era um ponto fundamental no entendimento dos atores do município. Assim, ali mesmo, começou a se **desenhar o formato do diagnóstico**. Levantaram os principais aspectos do que era necessário conhecer melhor, avaliaram as conexões entre eles e depois desenharam juntos o caminho que seria trilhado para o desenvolvimento do município, ou seja, uma agenda de viabilidades para o futuro. Só que toda vez que eles se encontravam para conversar sobre isso, percebiam com clareza que um assunto encontrava o outro em algum momento e que **não dava para tratar as coisas separadas**. Por exemplo, a produção de alimentos nas hortas comunitárias das escolas logo se conectava com assuntos ligados a abastecimento, destinação do lixo e dos outros resíduos produzidos, distribuição das verduras à outras localidades, entre tantos outros. E cada vez que não dava para tratar das coisas de forma separada, mais gente tinha que ser envolvida para dar conta do outro pedaço. **E a mobilização e articulação continuavam**. A complexidade aumentava.

Os problemas e soluções do e para o município iam ficando cada vez mais de todo mundo. Assim como o diagnóstico todas as impressões levantadas

inicialmente foram sendo absorvidas e consideradas verdades para todos. Muitos já estavam curiosos e queriam logo saber o que ia aparecer nesse documento, o que ele ia dizer sobre o lugar que eles moravam. Que retrato era esse, afinal? Aí chegou o dia da apresentação, e mais gente foi convidada para ficar conhecendo o que o diagnóstico mostrava. Teve momento de perguntar e responder, de comentar, ou seja, teve **diálogo**. Quando os dados foram apresentados, chamou a atenção que o município fazia parte dos 68% dos municípios brasileiros que tinham até 20 mil habitantes. E souberam mais: sobre os recursos que estavam reservados e poderiam ser destinados a municípios que conservam suas florestas e sua biodiversidade, que havia recursos que eram destinados ao município pela operação de grandes empresas extrativistas, como o caso da mineradora que operava ali, entre outras tantas coisas. E, geralmente, quando sabemos algo, mais queremos saber. É por isso que o **diagnóstico pode ser tão mobilizador**. Quem estava ali queria contar para os outros o que tinha sabido e queria voltar para ver o que ia ser feito com esses dados. Todo mundo percebeu que os dados podiam ajudar a enxergar melhor onde se queria chegar. Mas também ajudava a ver que não dava para ter tudo de uma vez só, porque quando se trata de melhorar a cidade é preciso fazer muita coisa. Então, precisava escolher o que fazer primeiro, se não, querendo fazer tudo, o risco é de não se fazer nada. **Precisavam conversar mais para decidir o que poderia ser feito primeiro, priorizar**. Novo encontro marcado. O pessoal do Programa Territórios Sustentáveis tinha como apoiar a reunião de **desenho das prioridades** também, ou seja, a reunião que ajudaria a definir a agenda das ações que tinham que ser realizadas para alcançar o que as pessoas queriam para a vida ficar melhor para todos e todas. A **agenda de viabilidades** serviria para orientar um plano.

O dia da agenda chegou. Umas 50 pessoas vieram. Ainda cabiam no salão da igreja, de novo. Depois de muito conversar **relacionando os dados que o diagnóstico trouxe com os desejos de uma cidade melhor**, conseguiram chegar em **5 prioridades para compor uma primeira agenda de desenvolvimento do município**, orientadas pelas perguntas: *como conciliar e aprimorar a produção da castanha com a conservação da floresta? Qual a capacidade de produção das hortas comunitárias nas escolas para que os produtos participem da merenda escolar, que a metodologia possa ser replicada em escala e que passe a gerar renda e alimentos para mais gente no município? Como fazer com que as escolas sejam um lugar onde todos queiram estar e do qual queiram participar? Como fazer com que mais espaços do município se destinem a atividades comunitárias, de lazer e cultura, para além das hortas comunitárias? Qual a melhor forma de fazer a gestão e a alocação dos recursos destinados pelo empreendimento minerador ao município em forma de impostos?*

Essas foram as perguntas que trouxeram **desafios integradores para compor uma agenda de viabilidades do município, para a qual se elaboraria um plano integrado**.

Para o plano foi preciso uma série de encontros. Era preciso saber como os assuntos se conversavam e poderiam impactar positivamente e negativamente uns nos outros para poder cuidar bem e escolher os melhores caminhos. Todo mundo queria um plano integrado. E **plano integrado é assim: dá um trabalho maior. Mas os resultados também são melhores e mais duradouros**.

Os planos mostraram como responder a cada uma das perguntas a seguir na forma de ações mais detalhadas: *quem ficaria responsável, quem mais precisaria ser envolvido, onde se queria chegar, ou seja, qual a meta para cada ação grande (estratégica) e quando seriam realizadas*. Ah, ninguém esqueceu de conversar sobre os recursos que seriam necessários para realizar as ações. Os recursos financeiros e os não financeiros também. **Então veio a pergunta: como é que nós vamos nos organizar para cuidar desse plano integrado? Surgiu, nessa hora, a palavra governança...** E não dava para ser assim “uma governança” do plano e pronto. Os assuntos eram complexos e diferentes e pediam que pessoas diferentes se organizassem em torno deles para funcionar. Chegaram assim, na ideia de **arranjos de governança**, entendendo que seria importante haver comitês cuidando de cada pedaço do plano e um comitê mais geral que cuida de fazer com que todos os comitês conversem, tragam seus desafios e encontrem soluções conjuntas. Inclusive para mobilizar pessoas fundamentais no percurso e articular suas participações. **Tudo em torno dos desafios integradores, agenda e planos integrados**.

A implementação dos planos envolve a formação de equipes, organização, mobilização, articulação, formações, troca de informações, logística, encontro, diálogo, avaliação, replanejamento, ajustes e muita gestão de recursos, de pessoas e planejamento. Se tudo isso for feito de forma integrada, ou seja, em diálogo, buscando oportunidades e compartilhando desafios, replanejando o que precisa ser replanejado no caminho, se organizando de forma intersetorial, maiores as chances de a implementação funcionar bem e trazer resultados mais sustentáveis. Ao longo do caminho de implementar os planos, o município e as pessoas que vivem nele vão se organizando para planejar melhor seu futuro e como querem chegar lá; identificam instrumentos políticos que ajudam a viabilizar sua implementação, reconhecem o que o município tem de bom e colocam isso a serviço desse futuro, identificam o que ainda falta e conectam com o que pode ser alcançado para suprir essa falta, vão se fortalecendo politicamente no caminho e se apropriando cada vez mais das possibilidades de desenvolvimento do território de forma participativa. É um processo de aprendizado e dedicação constantes que, ao final, fortalecem o

município como um todo de forma contínua e mais permanente. Fortalece a articulação para a implementação de políticas públicas no território também. **Planejar e implementar de forma integrada passam a ser um ativo do território.** Mais uma das coisas que o território tem e com a qual pode contar. Depois, começam a contar para os outros territórios como fazem.

A ideia-força que guia essa forma integrada de planejar e implementar é a de que é preciso fazer os vários recursos de um território conversarem e convergi-rem para que o seu desenvolvimento aconteça fazendo sentido para todo mundo e também para que seja possível enxergar conjuntamente o que já existe no território e o que ainda precisa ser alcançado. Tudo fazendo parte de uma agenda comum envolvendo e articulando os vários saberes necessários para que ela aconteça de fato.

No caminho, de tempos em tempos, é preciso **parar para avaliar como as coisas estão acontecendo**, funcionando, para continuar como está ou para mudar o que não está funcionando muito bem. Esses são momentos em que a capacidade de planejar entra em cena de novo.

Depois desses cinco anos de jornada desde que essa conversa começou, a conjuntura mudou, outras demandas e desafios foram aparecendo e alguns foram sendo incorporadas causando algumas mudanças de rumo nos planos. Mas é assim, um processo vivo e em movimento. O fato de sabermos para onde estamos indo nas várias frentes propostas e priorizadas, faz com que não nos dispersemos, mesmo colocando outras ações nos planos. E fazemos isso de forma conjunta e conversada, buscando **desenvolver alternativas e aproveitar oportunidades, inclusive de políticas públicas que podem jogar a nosso favor.**

Um gestor público em municípios amazônicos assume papel muito estratégico e pode colocar o seu olhar e perspectiva a serviço de um **desenvolvimento mais inclusivo, equilibrado, integrado e sustentável na localidade** em que atua, compreendendo que ele sozinho não consegue alcançar seu objetivo de conservação da floresta, por exemplo. E ele nem precisa andar sozinho. Ele precisa enxergar de forma ampla e inclusiva e, a partir daí, pedir ajuda, articular, conversar. O resto todo mundo faz junto, se compromete junto, se responsabiliza junto. Assim como tudo isso pode começar a partir da inquietação de um grupo de cidadãos do município, de lideranças de bairro, de um prefeito que enxerga que sua gestão será otimizada se for integrada, de uma escola que dialoga com a comunidade onde está funcionando, ou seja, os municípios e as instituições nos vários papéis e arranjos em que se organizam todos os dias para dar conta da vida. Enfim, **os disparadores desse processo de gestão, planejamento e desenvolvimento integrado são muitos. Cada caso será um caso.**

Hoje em *Igarapés dos Dias*, por exemplo, já são 5 escolas abastecidas por suas próprias hortas comunitárias, dando oficina em outras escolas de como se faz, formando uma rede das “Escolas que Alimentam” envolvendo tanta gente que as portas têm que ficar abertas, como sempre deveriam estar. Apesar disso, ainda é uma luta conseguir incluir os alimentos produzidos entre os itens da merenda escolar. Dá um trabalhão, demanda energia, mas ninguém vai desistir. Parte dos recursos da concessão florestal tem sido aplicado no desenvolvimento da cadeia da castanha, incluindo e organizando pequenos produtores para que possam produzir com segurança e comercializar sua produção sem prejudicar o meio ambiente e ainda gerando renda suficiente para complementar o sustento familiar. Um estudo demonstra a efetividade desse consorciamento de produções para a conservação da floresta. São constantes os **processos formativos para que essas atividades aconteçam com respaldo técnico e científico.** Para isso, temos contado com muitos parceiros, principalmente articulados pelo Programa Territórios Sustentáveis.

A cada dia que passa o Programa se torna mais nosso e desenvolvemos por nós mesmos alternativas e caminhos para priorizar, planejar, organizar e equilibrar os recursos necessários para aumentar o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas que moram em *Igarapés dos Dias*. Tudo isso sempre envolvendo cada vez mais gente. Nesse sentido, a comunicação, que é essencial, também tem se demonstrado outro dos grandes desafios que temos que enfrentar. As distâncias, a linguagem, os conflitos fazem parte do dia-a-dia da busca por uma comunicação mais simples, estratégica e ancorada nos valores e princípios do lugar onde queremos chegar. Nada fácil. Os desafios são constantes e temos que cuidar.

Por outro lado, dia desses, os produtores familiares de castanha organizaram uma feira para apresentar e vender seus produtos, divulgaram eles mesmos e articularam para que as hortas comunitárias das escolas também trouxessem seus produtos. Organizaram combinações de produtos em cestas que vinham com receitas típicas. Tudo isso em cinco dias e por whatsapp. As secretarias de meio ambiente, abastecimento e educação foram envolvidas e outros municípios foram convidados e chegaram também, em barcos que as prefeituras organizaram. Como agora ninguém mais deixa passar nada, andam conversando sobre a possibilidade de articular uma rede de cidades próximas para melhorar a comercialização dos produtos e também de beneficiamento, além de trocar tecnologias. Por enquanto, tem gente interessada, mas ainda faltam recursos e políticas públicas que incentivem esse acontecimento.

Recentemente, soubemos que poderá haver destinação dos recursos dos impostos da mineração para o desenvolvimento dessas feiras interconectadas para intercâmbio tecnológico e fortalecimento da comercialização. Já estamos de olho. E já vamos começar a desenhar o plano integrado, para que nada fique de fora na hora que pudermos acessar esse recurso. Amanhã, será outra coisa que nos movimenta na direção que conhecemos e queremos, afinal **enxergamos e fazemos juntos**.

Essas notícias, mesmo que demorem a acontecer, trazem ainda maior relevância à necessidade de **conversar, desenhar, traçar planos tanto para melhorar a qualidade de vida quanto para o desenvolvimento dos nossos territórios de maneira inclusiva e sustentável**.

## 4. Aprendizados e desafios



Os cinco anos de articulação, planejamento, implementação e avaliação do Programa Territórios Sustentáveis nos municípios de Oriximiná, Faro e Terra Santa, na região da Calha Norte no Pará, trouxeram grandes **aprendizados**. Eles, além de ressaltar aspectos de sucesso no programa, permitem enxergar **desafios** que persistem e sobre os quais se pode-se trabalhar para desenvolver caminhos de aprimoramento e inspiração para novos ciclos do programa ou para novos programas, em outros territórios. A seguir estão descritos os principais aprendizados e desafios levantados por meio das pesquisas e entrevistas que serviram de base para a elaboração desta publicação.

### Aprendizados a serem reconhecidos

#### Desafios Integradores são bons direcionadores

Os planos integrados podem dialogar melhor com as realidades locais se forem organizados pelos desafios integradores identificados a partir do processo inicial de articulação e diagnóstico realizados com os atores locais. O programa deve se organizar em torno das demandas locais.

Essas demandas devem ser consideradas e checadas sempre, para que o programa não se “descole” do território e dos objetivos gerais. É preciso estar antenado, por relações humanas e institucionais, aos desafios que existem e passam a vigorar no decorrer do desenvolvimento do programa.

Assim, para o PTS, a avaliação que se faz é que o diagnóstico foi profundo, mas poderia ter sido mais longo para captar, ao invés de eixos, desafios integradores, que criassem ainda maior integração de ações e atores na execução do plano de trabalho.

### **Longo prazo é fundamental**

O longo prazo é ponto de partida fundamental quando se trata de desenvolvimento territorial integrado e sustentável.

### **A ação em campo deve ser permanente**

O acompanhamento contínuo em campo é necessário porque, além da presença, permite que se ofereçam orientações importantes e processos formativos para que as iniciativas caminhem com qualidade e efetividade. Aqui, as assessorias com as associações e apoio aos conselhos de direitos dos municípios demonstraram-se contribuições valiosas do programa.

Assim os projetos seguem acontecendo, aproveitando as oportunidades e vencendo as dificuldades. A alta intensidade do trabalho em campo pode ser um dos aspectos que colabora para essa constatação. Há consciência ampla e difundida sobre a importância do programa.

### **Fortalecer organizações locais é importante para ter resultados sustentáveis**

Dar visibilidade e força para organizações e grupos locais gera mais consistência nos resultados e reforça a participação de pessoas e instituições na vida pública, ampliando seu protagonismo e a participação social.

Uma metodologia para organizar e fortalecer grupos é o Plano de Vida, que vem sendo aplicado junto a comunidades quilombolas de Oriximiná, com o apoio da ARQMO - Associação das Comunidades Remanescentes de Quilombos do Município de Oriximiná. O Plano reúne os desejos de uma (ou mais) comunidade para si mesma, num processo colaborativo e inclusivo de “autoconhecimento comunitário”, importante para conquistar avanços.

### **Planos de ação que geram resultados a curto e médio prazo são importantes para gerar exemplaridade e reconhecimento**

É importante montar planos de ação integrados com as secretarias municipais ancorados em prioridades e exemplaridade, mostrando resultados concretos, para que novas ações aconteçam. Nesse sentido, outro aprendizado fundamental é sobre a importância da gestão contínua com os agentes municipais por sua capacidade de implementação de políticas públicas que fortaleçam os planos integrados, o que traz amplitude às ações e, por consequência, impacto mais rápido e garantido. O programa foi avaliado, por exemplo, como uma ponte que conectou gestões municipais após processos de eleição, dedicando-se aos processos de organização da memória para a transição e repactuações.

### **Ações que acontecem de forma integrada, com a participação de todas as organizações proponentes, são as mais bem sucedidas.**

Ações isoladas até funcionam, mas não tem grande impacto no desenvolvimento. Ainda, um dos aspectos que a integração dos planos e ações pode propiciar é a linguagem comum, essencial para o bom funcionamento de um programa com essa ambição e complexidade.

### **Um escritório local traz materialidade e apropriação**

A existência de um escritório local traz materialidade ao programa, as pessoas têm aonde ir para falar suas demandas, opiniões.

### **Avaliar é preciso**

O programa valorizou longo prazo e evidências, investiu em diagnósticos e avaliação e buscou aprender com esse processo para aprimorar a implementação e os resultados do programa de forma melhor. Esses foram acertos.

### **É importante diversificar os financiadores**

Por se tratar de uma iniciativa de longo prazo, é desejável que as fontes de financiamento sejam diversas, o que garante maior equilíbrio e independência das ações no enfrentamento dos desafios locais.



## **Desafios a serem trabalhados**

### **Identificar cadeias produtivas estratégicas para geração de renda**

A temática de geração de renda a partir de cadeias produtivas viáveis é essencial na realidade econômica e social brasileira e também para acelerar o processo de autonomia e real emancipação dos municípios. É também uma temática mobilizadora. Portanto, é estratégico investir nesse foco como objetivo primordial comum e transversal do programa, para orientar os demais.

### **Plano de trabalho integrado, de fato**

A proposição inicial de planos de trabalho que sejam integrados desde o seu primeiro olhar é um desafio permanente, que luta contra a tendência de operar de forma fragmentada, ou seja, cada um cuidando do seu pedaço, para garantir o andamento das atividades sobre as quais tem maior governabilidade e garantir a execução do seu contrato. O isolamento das organizações é fácil de acontecer e é um dos grandes dificultadores para que o programa se desenvolva em toda a sua potencialidade e em seus objetivos primeiros: a gestão integrada para o desenvolvimento territorial sustentável. Caminhos possíveis aqui seriam: fortalecer a aliança entre as instituições executoras; aprimorar a comunicação no nível das ações; insistir e investir em planos anuais conjuntos com base nas necessidades; e o diálogo com os stakeholders com os atores locais sobre o planos para corresponder aos anseios.

### **Compreensão sobre mobilização alinhada entre organizações**

A mobilização, aspecto chave, permanente e contínuo em uma iniciativa como a do Programa Territórios Sustentáveis ainda carece de um entendimento mais comum sobre o seu significado, caminhos para realizá-la de forma satisfatória, compreensão maior de seus objetivos em cada uma das etapas e sistematização das diversas formas de fazê-la.

### **Visibilizar pactos e atores envolvidos como forma de engajamento e reconhecimento do programa**

As pactuações com as institucionalidades locais sobre os planos integrados são fundamentais para que cada um assuma compromissos com os quais estejam em acordo e, principalmente, para que esses compromissos aconteçam na responsabilização pela implementação dos planos. Um dos aspectos importantes, a ser tratado nas pactuações para que elas sejam efetivas, é o da

visibilidade dos atores envolvidos. É também fundamental que se possa dar os créditos a quem está se comprometendo e se responsabilizando, uma forma também de gerar maior transparência ao processo e ampliar as possibilidades de a população acompanhar o seu desenvolvimento e entender que não é possível fazer gestão integrada sem conversa, acordos e pactuações, compromissos e responsabilidades.

### **Comunicação como mecanismo de integração e de gestão**

Apesar das várias tentativas por diversos caminhos, a comunicação tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelo Programa, tanto para dentro quanto para fora e de forma estratégica. A comunicação institucional precisa ser fortalecida e há uma percepção de uso descoordenado dos canais que foram criados. Adiciona-se o fato de os públicos com os quais se quer comunicar são muito diversos. O melhor uso é feito pelas comunidades, que estão começando a dominar alguns canais e a criar conteúdo próprio. É preciso canais de diálogo que favoreçam fluxo de informação interna e integração. Talvez aí haja um boa conversa a ser feita para se desenvolverem mecanismos mais simples e compartilhados de comunicação. A comunicação é um mecanismo importante de apresentação, engajamento, escuta e contribui fortemente para uma compreensão mais geral sobre o potencial do programa, sobre os alcances a que ele se propõe.

### **Ritmo instável das atividades**

A continuidade e o ritmo das ações é também um desafio. Há a percepção de que ocorrem lacunas entre as etapas de implementação do programa que podem estar relacionadas à demora na chegada de recursos, à gestão, governança e condução de alguns dos processos ou mesmo à mudança das equipes técnicas dedicadas ao programa.

### **Governança que apoie a integração**

A governança surgiu antes da necessidade e está em processo de revisão e ajustes. O programa que surgiu há pouco tempo e avançou muito em termos de estrutura, ainda não conta com um arranjo que dê conta da complexidade do programa que se pretende integrado, viabilizando a coordenação das ações entre as organizações de forma mais transversal. O planejamento ainda não é integrado e há muita necessidade de se definir melhor os papéis de cada ator no programa, evitando conflitos de interesses e permitindo uma implementação e apropriação mais fluida e participativa, envolvendo os atores locais.

### **Participação sistemática das comunidades em todas as etapas**

Apesar de já estar no centro das ações, o grande público precisa participar mais do programa. Os planos de trabalho integrados podem ser elaborados de maneira mais coletiva e dar mais transparência a isso. Escutar de fato o que as comunidades e municípios querem e não as capacidades técnicas e expertises das organizações proponentes.

### **Linguagem e leitura do programa**

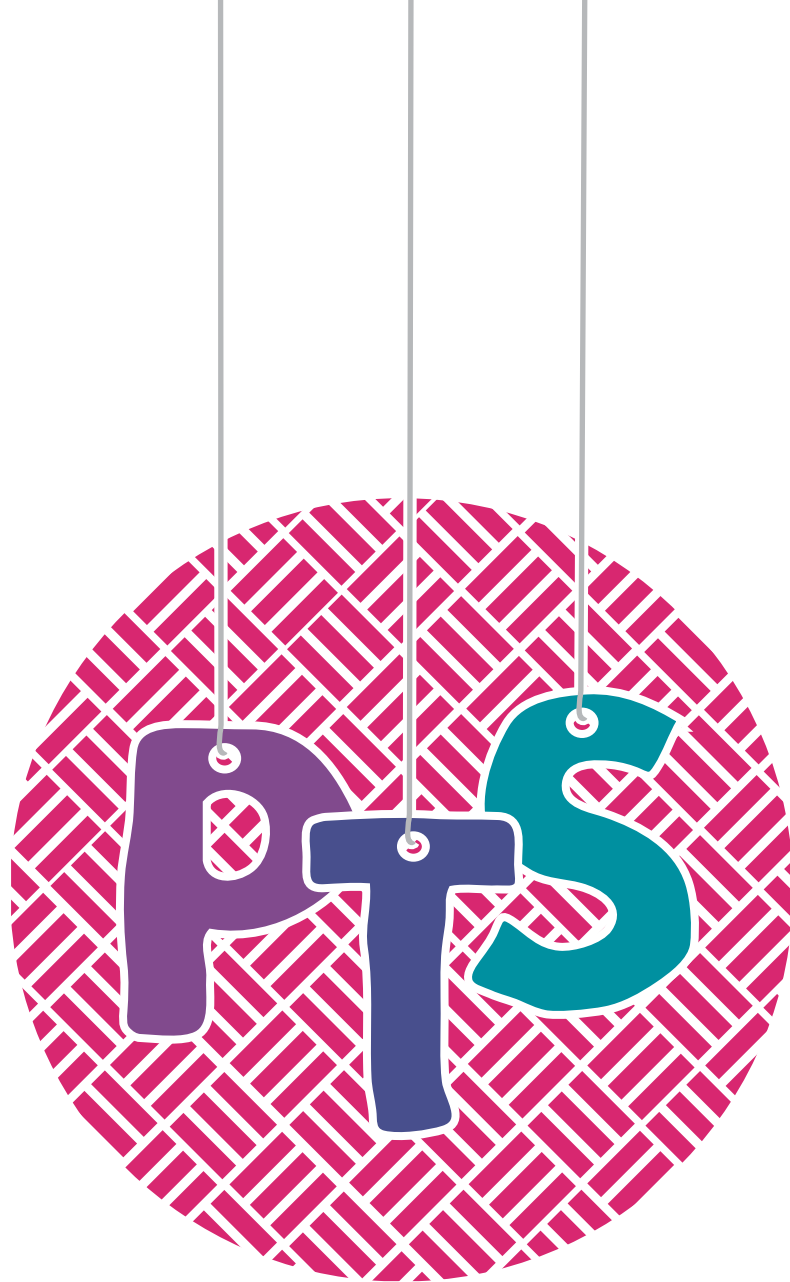
Por vezes a comunidade não contribui porque não entende o programa e/ou não se sente compreendida no processo.

### **A valorização de servidores públicos é necessária**

O processo de gestão territorial integrada passa consideravelmente pela gestão pública e pela mobilização e qualificação de servidores. Eles são agentes estratégicos de desenvolvimento local, pois podem acumular expertises e jeitos de trabalhar que contribuam significativamente para projetos de desenvolvimento econômico e socioambiental.

### **A política local deve ser entendida**

É importante entender e mapear os interesses e grupos que compõem a dinâmica do município, para fazer uma convocação devida e engajamento das forças políticas locais em torno do desenvolvimento territorial.



## 5. Histórias reais e inspiradoras do Programa Territórios Sustentáveis

### Planos diretores municipais

Oficinas, reuniões, assessorias técnicas realizadas pelo Programa Territórios Sustentáveis ajudaram a desenhar os Planos Diretores de Faro e Oriximiná a partir de uma demanda do território que surgiu no percurso. Muita vezes é assim que o engajamento dos atores acontece de forma mais legítima e espontânea. Os planos consideraram as especificidades da região e dos municípios. Os territórios apresentam diferentes níveis de complexidade. O município de Oriximiná foi precursor, a metodologia foi sistematizada e inspirou os outros municípios, com adaptações. Foram realizadas oficinas comunitárias participativas para discutir o plano vigente. As organizações proponentes do PTS convergiram seus saberes, aportes e colaborações em torno da iniciativa, apoiando as equipes das prefeituras no passo a passo da metodologia do governo estadual para a construção de planos diretores. O programa articulou aproximação com o governo do Estado. Foi também oportunidade de mobilização: secretários e servidores municipais foram envolvidos sem a necessidade de contratação de consultoria externa. Os servidores mobilizaram outras pessoas para as audiências e isso foi estratégico. Aconteceram as audiências públicas com as comunidades em Faro e Oriximiná e o instrumento do plano diretor conseguiu resistir à mudança de gestão a partir de incidência técnica do PTS. Um município que consegue propor o seu plano diretor percebe também que pode ir além. Conversas sobre planos municipais de saneamento básico e planos de uso da concessão florestal surgiram desse processo. O plano de concessão florestal de Faro exigia que os recursos fossem aplicados em demandas das comunidades. A Prefeitura teve acesso a essas demandas a partir das audiências públicas do plano diretor e fez a indicação de uso dos recursos.

## Revisão do código tributário de Oriximiná

A proposta de fazer a revisão do código tributário não era nova. O código em vigência era de 30 anos atrás. De lá pra cá, muita coisa tinha mudado no território e a arrecadação municipal vinha diminuindo continuamente, o que trouxe urgência ao tratamento do tema. Mas afinal como fazer?

Tudo começou com conversas sobre como queriam Oriximiná em 30 anos. E depois foram aprofundados os desafios para a área de finanças. Entre os desafios, o prioritário foi que o município precisava arrecadar mais. Elaboraram então estratégias e ações para conseguir alcançar esse objetivo. Secretários municipais de diversas áreas se juntaram para pensar a revisão do código tributário, em um arranjo colaborativo. Precisou de diagnóstico, articulação política, permanência em campo, assessoria técnica e pactuação, além de vontade política e confiança de que era o que tinha que ser feito. O diagnóstico funcionou como método de articulação entre as secretarias e mostrou pontos de defasagem de arrecadação. Foram levantadas experiências assim em cidades similares e identificadas oportunidades de melhorar a arrecadação.

Um ano de trabalho e a proposta foi apresentada aos vereadores. Participaram secretários, prefeito, técnicos e novos funcionários. Um decreto tornou o novo código tributário factível para ser implementado. A aprovação foi um marco, uma vez que reuniu mais de 38 legislações municipais que tratam sobre tributos e realinhariam a arrecadação tributária a partir de 2018. A iniciativa contribuiu para que a prefeitura identificasse mais oportunidades de acessar recursos que são de direito do município para fazer frente às suas tantas demandas.

## Fundo Municipal de Meio Ambiente

A Amazônia é dona da maior biodiversidade do mundo. Isso se converte na necessidade de formas de vida que invistam na preservação e na convivência das comunidades amazônicas com esse ambiente. Mas como dar suporte a esses modos de vida? Os Fundos Municipais de Meio Ambiente foram uma saída, descoberta em Terra Santa, espraiada para Oriximiná e Faro, cidades do mesmo estado. O Fundo é formado por recursos de concessão florestal, que passam a ser destinados a projetos e ações que promovam sustentabilidade. A sua constituição não é simples, mas foi possível pela conjuntura de esforços criada pelo PTS: o programa ofereceu suporte para que os municípios se adequassem às regras e estivessem habilitados a receber esse recurso. Várias frentes foram acionadas nessa direção: houve diálogo

com a Prefeitura, facilitando convênios e apoiando processos de licitação; houve apoio a iniciativas de uso sustentável da floresta e geração de renda e também capacitações pelo fortalecimento institucional e empoderamento de associações. Os primeiros frutos podem ser contabilizados: uma usina de beneficiamento de castanha em Urubutinga e a construção de uma linha de energia elétrica são realidade em Terra Santa.

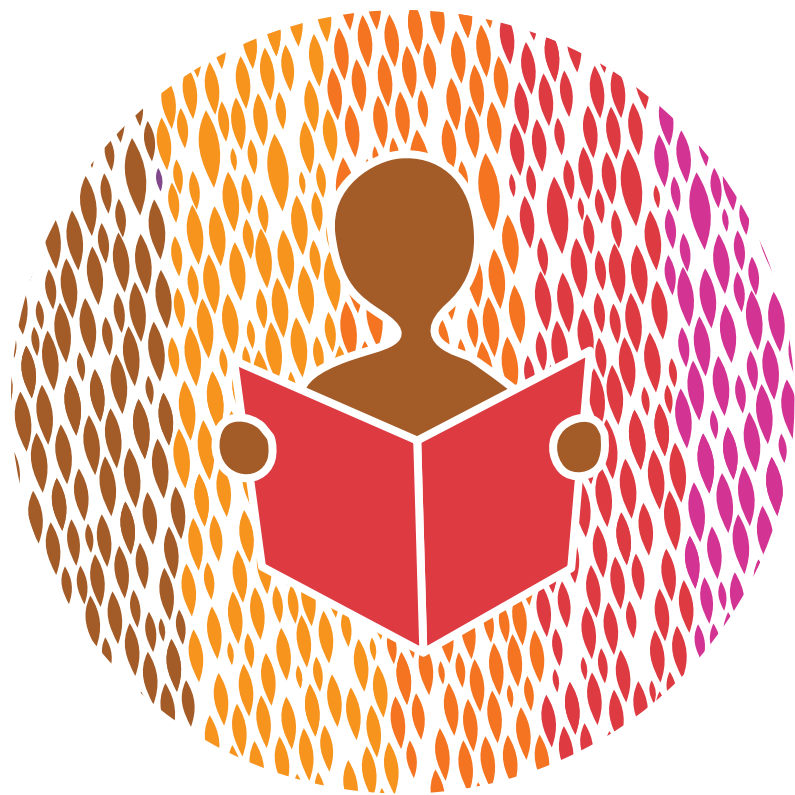
## Fundo Quilombola

Determinados grupos sabem muito bem o que querem para si, mas às vezes é desafiador criar um entendimento comum, canalizar esforços e recursos para isso. Que mecanismo poderia criar consensos, organizar e viabilizar os projetos de uma comunidade para si mesma? O Fundo Quilombola surgiu para isso. Sob a articulação do PTS, foi identificado o desafio de contemplar os desejos das comunidades quilombolas da região. Para isso foi criado um eixo exclusivo, prevendo um conjunto de ações para ouvir e organizar atividades realizadas pelos e para os quilombolas. O Fundo surgiu para atender, em longo prazo, as demandas mais urgentes de cada comunidade dos territórios quilombolas de Oriximiná. A metodologia para eleger as demandas? Planos de Vida (planejamentos estratégicos territoriais de médio e longo prazos) construídos e aprovados nas comunidades, com ampla participação, que contempla de adolescentes aos idosos em diferentes comunidades participantes. Teve comunidade que escolheu ficar de fora e tudo bem. O processo está se concretizando e é considerado por todos como muito gratificante e muito potente. Até porque consultas anteriores não reverteram em resultados para a comunidade. Construção interessante de observar, pela complexidade das questões e pelo jeito que o programa provocou nova relação das comunidades com o território.

## Cooperativa de castanha

É preciso ter olhos atentos para, além dos desafios, enxergar oportunidades de desenvolvimento. Que cadeias produtivas podem ser estratégicas para fortalecer a economia local e que grupos produtivos devem ser apoiados num certo lugar? Em um dia de trabalho normal, em 2017, a resposta visualizada pela equipe do PTS, em Terra Santa, na comunidade Urubutinga, foi a castanha-do-pará. Ali, uma cooperativa de castanheiros havia conseguido recentemente um espaço físico e algum maquinário, mas continuava devedora de atravessadores. Vendia barato o produto,

sem qualquer beneficiamento. Olhando para essa situação, a equipe do programa viu um campo importante de ação. De um lado, levantaram recursos via concessão florestal. Por outro, sentaram com os cooperados para planejar o emprego dos recursos aprovados. Capacitaram cooperados para produzir melhor, embalar, beneficiar e vender seu produto. Apoiaram a cooperativa para sua regularização: estatuto, organização, aplicação dos recursos, gestão. Em pouco mais de um ano, o resultado: a cooperativa passou a produzir, beneficiar, embalar e comercializar as castanhas, com valor agregado, ficando praticamente livre dos atravessadores. Ele jamais seria atingido se as organizações estivessem trabalhando isoladamente. Aconteceu por uma ação na base, da equipe que está em campo, e que identificou e potencializou, em conjunto, uma oportunidade.



## Referências bibliográficas

Todas as referências aqui listadas são materiais produzidos ou vinculados ao Programa Territórios Sustentáveis:

Anuário 2017 - Territórios Sustentáveis: gestão territorial na Amazônia. 2018.  
Disponível em: [http://www.territoriossustentaveis.org.br/cms/assets/uploads/\\_NEWSLETTERS/\\_PDF/programa-territorios-sustentaveis-lanca-anuario-sobre-as-acoes-executadas-na-calha-norte-do-para/12949d7c5bc124b07ab4926dc26a9eb9.pdf](http://www.territoriossustentaveis.org.br/cms/assets/uploads/_NEWSLETTERS/_PDF/programa-territorios-sustentaveis-lanca-anuario-sobre-as-acoes-executadas-na-calha-norte-do-para/12949d7c5bc124b07ab4926dc26a9eb9.pdf)

Cartilha Fundo Quilombola. 2018.  
Disponível em: <https://fliphtml5.com/weapj/bldz/basic>

Cartilha Plano de Vida Quilombola. 2018.  
Disponível em: <http://fliphtml5.com/weapj/iwnt>  
Site: [www.territoriossustentaveis.org.br](http://www.territoriossustentaveis.org.br)

Cartilha Territórios Sustentáveis: gestão territorial na Amazônia. 2018.  
Disponível em: [http://www.territoriossustentaveis.org.br/cms/assets/uploads/\\_NEWSLETTERS/\\_PDF/programa-territorios-sustentaveis/d3c163081b3f6fc205aa821fd0929a0.pdf](http://www.territoriossustentaveis.org.br/cms/assets/uploads/_NEWSLETTERS/_PDF/programa-territorios-sustentaveis/d3c163081b3f6fc205aa821fd0929a0.pdf).

O Fundo Quilombola: um novo modelo de gestão territorial. 2019.  
Disponível em: <http://ecam.org.br/wp-content/uploads/2019/07/O-Fundo-Quilombola-um-novo-modelo-de-gest%C3%A3o-territorial.pdf>

“Por dentro dos territórios sustentáveis”- Boletim do Programa Territórios Sustentáveis. Edições 1 a 8.  
Disponíveis em: <http://www.territoriossustentaveis.org.br/publicacoes>

Territórios quilombolas no Pará: Planos de Gestão e Instrumentos financeiros – um modelo de governança para o desenvolvimento. 2018.  
Disponível em: [http://www.territoriossustentaveis.org.br/cms/assets/uploads/\\_NEWSLETTERS/\\_PDF/territorios-quilombolas-no-para/54209dd3b285ab7b7a46c65de8d454f5.pdf](http://www.territoriossustentaveis.org.br/cms/assets/uploads/_NEWSLETTERS/_PDF/territorios-quilombolas-no-para/54209dd3b285ab7b7a46c65de8d454f5.pdf)

## Entrevistados

Alexandre da Conceição Carvalho

*Secretaria de Agricultura e Abastecimento de Oriximiná/PA*

Anna Toness

*USAID Brazil*

Bruno Gomes

*Humana*

Camila Pena Maia

*Mineração Rio do Norte*

Claudinete Colé

*Associação de Remanescentes Quilombolas (ARQMO) de Oriximiná*

Diogo Valim

*Giral Desenvolvimento de Projetos*

Edwilson Pordeus Campos

*ECAM*

Gilson da Costa Guimarães

*Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Faro/PA*

Heloísa Kavinski

*Agenda Pública*

Jakeline Pereira

*Imazon*

Joanisio Cardoso Mesquita

*Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará*

Jonas Pessoa

*Secretaria Municipal de Meio Ambiente - Terra Santa/ PA*

Patricia Benthien

*USAID Brazil*



**TERRITÓRIOS  
SUSTENTÁVEIS**  
GESTÃO INTEGRADA NA AMAZÔNIA

