



# *Organização dos serradores manuais visando seu envolvimento*

Março de 2005



International  
Institute for  
Environment and  
Development

Madira Davidson (madisonbudongo@yahoo.com) e Krystyna Krassowska (kkrassowska@hotmail.com) elaboraram esta ferramenta, em colaboração com o *International Institute for Environment and Development* – IIED (Instituto Internacional para o Meio Ambiente e Desenvolvimento) a partir de trabalhos de silvicultura e desenvolvimento de comunidades em Uganda, coordenados pela *Budongo Community Development Organisation* -BUCODO (Organização de Budongo para Desenvolvimento Comunitário).

---

Reconhecemos o apoio do Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos (DGIS) e do Ministério Federal Alemão para Cooperação Econômica (BMZ) que financiaram o desenvolvimento destas ferramentas, e do Department for International Development - DFID (Departamento para Desenvolvimento Internacional) que ofereceu apoio de iniciação. Para obter mais informações sobre as Ferramentas de Poder, visite [www.policy-powertools.org](http://www.policy-powertools.org)

## Resumo

De modo comum, os pequenos produtores florestais são ignorados ou marginalizados pelas políticas e pelas instituições. Os tomadores de decisões geralmente pensam que um grupo de pequenos produtores deixados sem controle só podem destruir a floresta. Isto pode ou não ser verdade. De qualquer modo, é necessário um bom nível de organização dos pequenos produtores a fim de habilitá-los a se defenderem, ou a fim de realizar melhoramentos nas suas práticas. A presente ferramenta oferece aos profissionais de desenvolvimento um procedimento e um quadro para que possam ajudar os pequenos produtores, tais como os serradores manuais. Ela mostra como as parcerias com outros atores também podem criar incentivos para os pequenos produtores basearem os meios de subsistência de longo prazo na sustentação - não na destruição - dos recursos florestais locais.

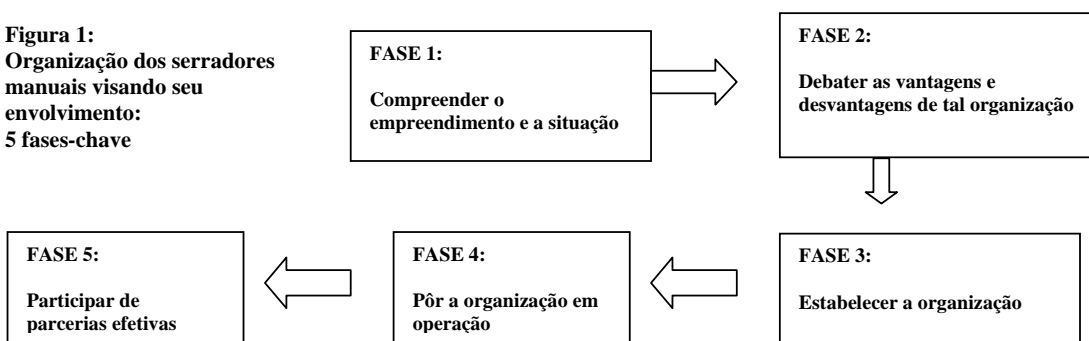
### Qual é o objetivo desta ferramenta?

Esta ferramenta ajudará os produtores florestais marginalizados a se organizarem a fim de ganhar maior reconhecimento. Como uma organização reconhecida, engajada legitimamente na governança e no manejo florestais, os produtores florestais marginalizados poderão ter acesso a recursos, parcerias e mercados que, de outra forma, não lhes serão acessíveis.

Baseada nas experiências e lições tiradas do estabelecimento e operação da *Budongo Sub-county Pitsawyers Association* (Associação de Serradores Manuais do Sub-condado de Budongo) em Uganda, esta Ferramenta de Poder propõe um processo para a compreensão da situação enfrentada por este tipo de produtores florestais marginalizados (veja Figura 1). Ela pode ser usada por serradores manuais e pelas pessoas que procuram ajudá-los. Oferece idéias sobre como os serradores manuais podem planejar, estabelecer e administrar uma organização. Sugere medidas que uma organização local de serradores manuais pode tomar para ganhar o reconhecimento formal que eles precisam, por exemplo, para obter licenças e operar legalmente.

O corte de toras utilizando serras manuais que o meio de produção de vigas e pranchas de madeira, é uma atividade praticada amplamente na África e em algumas outras partes do mundo. A presente ferramenta poderá ser útil nestes contextos. Acreditamos que ela também possa condizer, de modo geral, com os objetivos de outros indivíduos que reconhecem a necessidade de melhores níveis de organização dos pequenos produtores.

**Figura 1:**  
Organização dos serradores manuais visando seu envolvimento:  
5 fases-chave



## **Por que os serradores manuais precisam de reconhecimento formal?**

De modo geral, as comunidades de baixa renda que vivem perto das florestas dependem, em grande parte, dos recursos florestais para sua subsistência. Os membros dessas comunidades exploram os recursos florestais para sua subsistência, sendo que muitos deles se ocupam com a produção em pequena escala de madeira e produtos florestais não-madeireiros para comércio.

Especialmente os serradores manuais das comunidades dependentes da floresta enfrentam várias limitações que se originam, em grande parte, da falta de reconhecimento de sua legitimidade. Os exploradores maiores de fora da região gozam de maior reconhecimento, fato que lhes permite obter licenças para colheita *legal*. A única alternativa que sobra para os serradores manuais locais que não conseguem as licenças é praticar o corte *ilegal*. Em consequência disso, os formuladores de políticas e as instituições envolvidas na governança, no manejo e na execução da lei nas florestas não reconhecem os pequenos serradores manuais como exploradores legítimos, continuando a excluí-los dos processos de política e manejo florestais.

O desafio é como conceder poderes a esses serradores manuais locais para que possam recuperar o reconhecimento formal como pequenos produtores florestais legítimos. O ponto de partida será apoiar os serradores manuais locais para que possam se organizar em associações locais. Como uma associação registrada, disposta a demonstrar sua dedicação a um recurso florestal local no longo prazo, os serradores manuais locais ganharão maior reconhecimento de legitimidade através da governança florestal e das instituições de manejo. Como pequenos produtores florestais legítimos, eles poderão:

1. Ter acesso formal a licenças para o desdobro manual em reservas florestais;
2. Atuar em novos mercados, aos quais não tinham acesso anteriormente;
3. Ocupar uma posição na mesa de negociação para a tomada de decisões importantes de silvicultura;
4. Negociar melhores preços para seus produtos de madeira;
5. Cooperar, em vez de competir, para a colheita de recursos florestais escassos;
6. Avaliar a sustentabilidade de suas atividades e, em conjunto, desenvolver técnicas e sistemas de colheita sustentáveis para o manejo de longo prazo dos recursos florestais locais;
7. Obter treinamento para colheitas, beneficiamento e armazenamento, marketing e comercialização;
8. Desenvolver e comercializar novos produtos florestais dos “resíduos” da madeira;
9. Cooperar para armazenar e fornecer produtos de madeira a granel diretamente ao comprador; e
10. Proporcionar melhores lucros do desdobro manual para a subsistência local.

## **Quais os passos envolvidos?**

Esta ferramenta fornece um procedimento e um quadro para orientar os profissionais de desenvolvimento para que possam ajudar os produtores florestais locais, tais como serradores manuais, a se organizarem e participarem legitimamente de parcerias efetivas. Este processo consiste em cinco fases:

Fase 1: Compreender bem a situação que os serradores manuais enfrentam e seu empreendimento;

Fase 2: Debater as vantagens e desvantagens de estabelecer uma organização;

- Fase 3: Estabelecer uma organização;
- Fase 4: Pôr a organização em operação
- Fase 5: Envolver-se em parcerias eficazes

Cada fase inclui vários processos. A seção a seguir fornece listas de verificação de assuntos para consideração e perguntas a que se deve tentar responder ao empreender estes processos. Ela é redigida seguindo um procedimento do tipo passo-a-passo, baseado na experiência adquirida em Uganda. O usuário desta ferramenta deve considerar a adaptação da ordem dos passos, e até mesmo os próprios processos, a fim de torná-los relevantes e realizáveis no seu contexto institucional e legal específico.

### **FASE 1: Compreender bem a situação que os serradores manuais enfrentam e seu empreendimento;**

A fim de compreender os problemas enfrentados pelos serradores manuais e o apoio que eles precisam, será necessário levar em consideração a natureza e características específicas do desdobro manual em cada contexto. Isso pode ser feito de várias maneiras de acordo com o que é conhecido sobre o empreendimento de desdobro manual e sua importância para os meios de subsistência baseados na floresta. Ao darem apoio aos serradores manuais diretamente, os praticantes talvez precisem concentrar-se mais nas limitações de governança e nas oportunidades (Passos 5 a 7), e menos na análise de problemas de meios de subsistência (Passos 1-4). Os serradores manuais que empreendem esta fase talvez compreendam completamente sua própria situação, mas podem precisar da ajuda de funcionários de distrito locais ou de ONGs para estruturar seus pensamentos e identificar as novas oportunidades.

#### **Passo 1: Caracterizar o desdobro manual da área em questão;**

##### ➤ *Definir o desdobro manual*

O que significa o desdobro manual no contexto regional? Na África Oriental, por exemplo, o desdobro manual se refere ao derrubamento das árvores e à produção de vigas e pranchas de madeira cortadas com serrotes manuais operados por dois homens. Os serradores manuais são todas as pessoas envolvidas no empreendimento de desdobro manual e variam desde os investidores empresariais até as pessoas que cortam a madeira. Dentro da região considerada, poderão existir grupos marginalizados semelhantes que cortam árvores e produzem madeira manualmente, mas que são conhecidos por outro nome.

##### ➤ *Descreva a região, os recursos, a economia, a população e os meios de subsistência*

Isso talvez seja importante para justificar a necessidade de focalizar os serradores manuais como um grupo que depende da floresta. Alguns aspectos fundamentais que precisam ser levados em consideração são:

1. Qual o nível da dependência dos meios de subsistência locais dos recursos florestais?
2. Quanto as pequenas empresas florestais locais contribuem para a economia regional?

3. Que proporção da população regional depende dos recursos florestais da região? Que proporção está envolvida no desdobro manual?

➤ *Identifique as tendências históricas e a importância do desdobro manual para sua área.*

Isto é importante para acompanhar as mudanças no desdobro manual com o passar do tempo e para tirar lições do passado. As principais informações a ser obtidas são:

1. Como o desdobro manual teve seu início e por quê?
2. Quem tem se beneficiado e como? Quem sofreu prejuízos e como?
3. Como os empreendimentos de desdobro manual mudaram com o passar do tempo? Se a evolução fosse diferente, os mesmos grupos sofreriam prejuízos ou receberiam benefícios?

## **Passo 2: Identifique os componentes do empreendimento de desdobro manual**

Este é um dos passos mais importantes. A fim de compreender claramente quais os problemas e o apoio adicional necessário, o empreendimento de desdobro manual precisa ser completamente “desvendado”. É muito provável que um empreendimento de desdobro manual dependa de várias pessoas que são responsáveis por aspectos muito diferentes da empresa. É fundamental compreender quem cumpre as diversas funções e as relações entre as pessoas responsáveis.

➤ *Identifique quem está envolvido*

Alguns aspectos fundamentais quanto a isso incluem:

1. *Quais* as diversas funções necessárias ao empreendimento de desdobro manual? Qual a importância dos mercados, dos investidores, das transportadoras, dos intermediários, dos peritos de serração, dos portadores e outros trabalhadores, dos formuladores de políticas, das autoridades e funcionários de manejo florestal, dos políticos e oficiais administrativos locais para o empreendimento?
2. *Quem* cumpre essas funções? De onde vêm essas pessoas? Onde elas moram? Que nível de ensino elas possuem? Qual é sua condição social? De que tribo ou clã elas são? Até que ponto essas pessoas dependem do desdobro manual para sua subsistência pessoal?
3. Quem trabalha legalmente e quem ilegalmente? Por quê? São as pessoas que trabalham ilegalmente as mesmas que moram mais perto do recurso florestal?
4. Quem está marginalizado pelo processo atual de tomada de decisões sobre o desdobro manual? (isto é investigado mais de acordo com os passos citados mais adiante)

➤ *Quais são as relações?*

As relações entre grupos são determinadas pelo poder relativo e pela legitimidade. Levando em consideração as funções e as pessoas identificadas acima, pense:

1. Quais são as relações principais? Quais são os objetivos dessas relações? Quem está envolvido? Quem está incluído e quem está excluído?
2. Que outras relações existem? Pense, por exemplo, nas relações entre os trabalhadores de campo, os investidores, os trabalhadores dos diversos investidores e os serradores manuais legais e ilegais.

3. Quem depende de quem? Essas dependências dão apoio às submissões tradicionais?

➤ *Faça um diagrama do empreendimento de desdobro manual e suas relações*

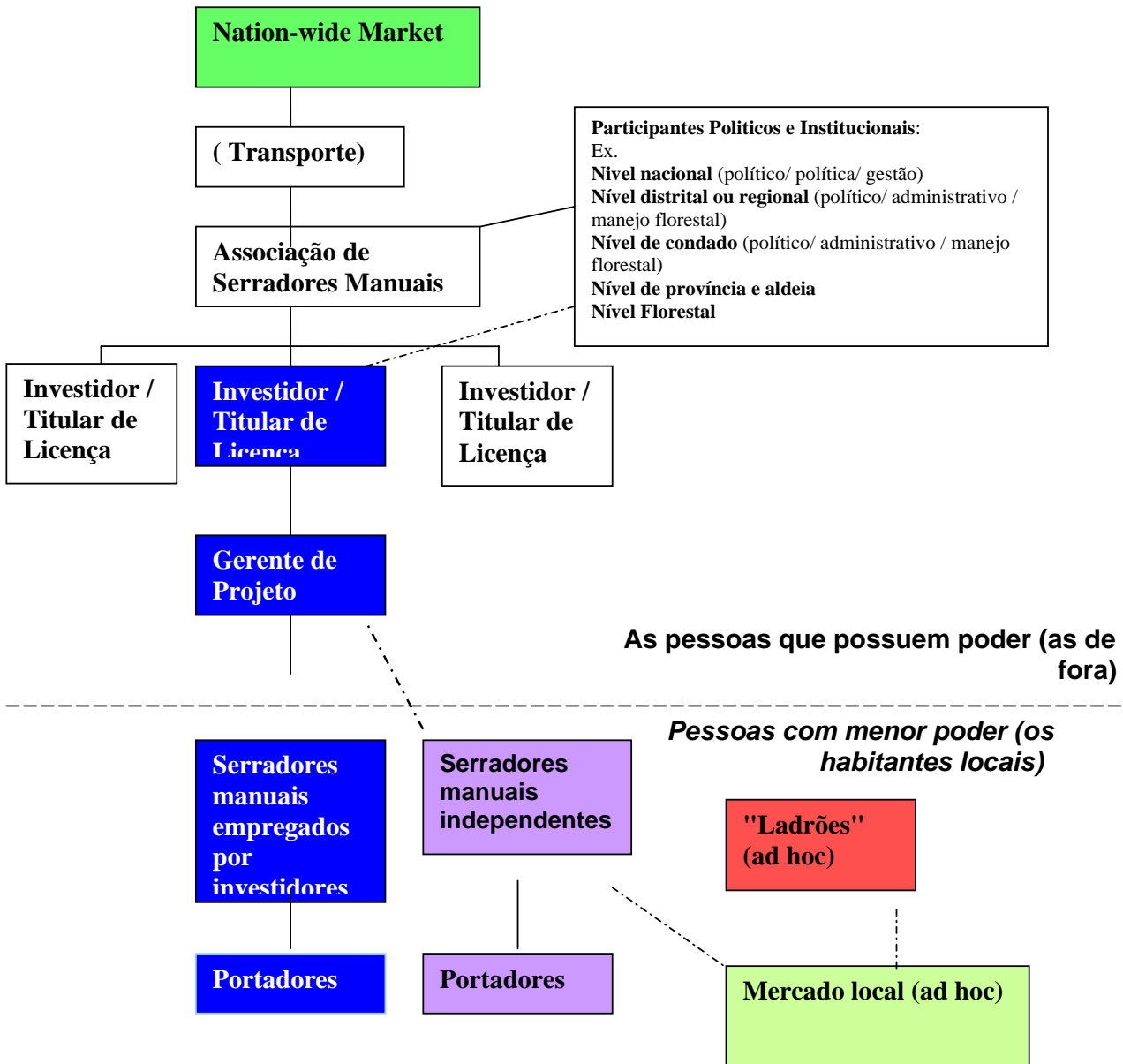
Descreva as pessoas e os grupos envolvidos e suas relações num diagrama que possa ser utilizado para provocar debate adicional. Tente fazer um Diagrama Venn (em que os grupos são descritos por uma série de círculos de tamanhos diferentes de acordo com sua importância, os quais podem se sobrepor conforme a extensão do relacionamento), ou tente fazer algo parecido com o diagrama da Figura 2.

A Figura 2 caracteriza o empreendimento de desdobro manual e suas relações de poder. A posse de poder torna mais fácil desenvolver relações com pessoas em posições de influência, permitindo a obtenção mais fácil de licenças para desdobro manual. As pessoas com menos poder freqüentemente não obtêm licenças de desdobro manual porque possuem menos tempo ou menor legitimidade para desenvolver tais relacionamentos. O delineamento desta forma das relações dos participantes facilita a identificação de onde deve haver equilíbrio de poder, a quem deve-se conceder mais poder e como, a fim de melhorar as contribuições do desdobro manual para os meios de subsistência locais. Elabore um diagrama usando a Figura 2 como modelo:

1. Indique os participantes quanto às suas relações formais (linha sólida) e informais (linha de traços). (A Figura 2 apresenta uma relação vertical formal e outras relações informais)
2. Determine quem possui poder e quem possui menos poder. (A Figura 2 mostra que as pessoas que possuem poder tendem a ser as de fora da área florestal local, enquanto as pessoas de menor poder são os habitantes locais).

A Figura 2 nos ajuda a perceber que, neste caso, o equilíbrio atual de poder está com as pessoas de fora que possuem poder e que controlam as relações e os vínculos entre os participantes políticos e institucionais e os mercados nacionais. Também nos ajuda a perceber que os habitantes locais que estão diretamente envolvidos no desdobro manual (quer diretamente empregados pelos empreendimentos de desdobro manual legal, quer como autônomos), devem receber poder para desenvolver suas próprias relações com participantes políticos e institucionais e com os mercados nacionais.

Figura 2: Exemplo de diagrama que mostra os participantes de desdobro manual e suas relações



**Passo 3: Determine a importância do desdobro manual para os meios de subsistência locais**

O desdobro manual contribui para os meios de subsistência das pessoas locais de vários modos. O desdobro manual pode contribuir diretamente através da geração de emprego em uma empresa que realiza tal atividade, da venda ou do uso da madeira desdobrada para subsistência. Para algumas pessoas ele pode fazer uma contribuição indireta para os meios de subsistência como, por exemplo, as pessoas envolvidas no transporte de madeira até o mercado. Utilizando-se o diagrama do empreendimento de desdobro manual e suas relações, delineie para cada um dos participantes a importância relativa do desdobro manual para seus meios de subsistência. Alguns aspectos para consideração podem incluir:

1. A subsistência de quais pessoas depende do desdobro manual e de que modo é dependente?

2. Quantas pessoas dependem direta ou indiretamente do desdobro manual para seus meios de subsistência? Onde elas moram? O que eles fazem?
3. Qual é a proporção dos meios de subsistência das pessoas que se deriva do desdobro manual?
4. Quais são as tendências que têm se manifestado no decorrer do tempo? As pessoas têm se tornado mais dependentes do desdobro manual como meio de subsistência? Quais são as razões de alguma mudança?
5. Quão importante é a ilegalidade ou legalidade do desdobro manual para os meios de subsistência? Quem ganha e quem perde do desdobro manual ilegal? Quem ganha e quem perde do desdobro manual legal?
6. Quais são as ameaças para os meios de subsistência que dependem do desdobro manual? Existe possibilidade de lucros melhores do desdobro manual?
7. A subsistência de que pessoas dependem, principalmente da sustentabilidade dos recursos florestais locais em longo prazo?

#### **Passo 4: Avalie o impacto do desdobro manual nas florestas, nos bosques ou nas árvores em plantações**

A avaliação do impacto do desdobro manual nas florestas pode ser feita em muitos níveis diferentes, com variados graus de precisão. É improvável que as comunidades locais possuam a capacidade ou o conhecimento para avaliar o impacto do desdobro manual do ponto de vista científico, como faria um Departamento florestal. Para este fim, o procedimento científico “exigido” poderá ser desnecessário. As pessoas locais envolvidas ou não no desdobro manual poderão fazer avaliação qualitativa do impacto deste sobre os recursos florestais locais, com base no contato direto com a floresta local e com os recursos da mata durante várias gerações. Considere o seguinte procedimento:

1. Tente formar um quadro do aspecto visual da floresta e dos recursos madeireiros e não-madeireiros disponibilizados num determinado período do passado e atualmente por serradores manuais, ex-serradores, anciões e mulheres que geralmente colhem recursos para uso doméstico.
2. Formule uma linha cronológica histórica de eventos importantes locais e nacionais, de políticas e das leis que possivelmente têm exercido influência, determinando o impacto do desdobro manual na floresta.
3. Pergunte aos serradores manuais atuais e aos ex-serradores sobre as mudanças que ocorreram. Qual foi a madeira mais comum para desdobro manual no passado e qual é a mais comum atualmente? O que sobra da madeira que é adequado para o trabalho de desdobro manual? Quanto está disponível? Por quantos anos mais eles prevêm que poderão ganhar a vida baseada nas fontes futuras de madeira apropriada?
4. Pergunte aos serradores manuais atuais e ex-serradores sobre as técnicas e ferramentas utilizadas nas operações de desdobro manual. Como elas têm mudado? Elas são menos ou mais destrutivas dos recursos florestais que restam?
5. Quais os tipos de empreendimentos de desdobro manual (autorizados, sem licença, *ad hoc* etc) parece ter o maior impacto nos recursos florestais locais? Por que isto ocorre?
6. Informe-se sobre o ponto de vista do Departamento Florestal ou da autoridade de manejo florestal sobre o impacto do desdobro manual nos recursos florestais locais. O que estes órgãos procuram fazer a respeito? Eles prevêm um futuro de trabalho com os serradores manuais para restaurar o acervo e melhorar as condições para o manejo florestal sustentável?

## **Passo 5: Analise o processo de tomada de decisões por parte dos serradores manuais**

- *Descreva como os serradores manuais se organizam (se de fato se organizarem)*

O objetivo é avaliar os níveis de cooperação e competição entre os envolvidos no desdobro manual e o impacto disso na habilidade deles de tomar suas próprias decisões visando aos seus melhores interesses. Utilize o diagrama para ajudá-lo nisso. Alguns aspectos fundamentais que precisam ser levados em consideração são:

1. Se estiverem organizados, quem dos envolvidos no desdobro manual está incluído no grupo? Quem está excluído? Que impacto isso tem na tomada de decisões?
2. Se não estiverem organizados, quais são as vantagens e desvantagens? Para quem?
3. Para os organizados, é formal ou informal? Como é o aspecto de sua estrutura institucional? É representativa de todos os interesses dos participantes do desdobro manual? Os interesses de quem estão excluídos? Por quê?

- *Determine quais as políticas, as instituições, os sinais de mercado e outros fatores externos que afetam a tomada de decisões nos empreendimentos.*

Normalmente, as políticas setoriais, as leis e as instituições de governação e administração possuem certo grau de influência no processo de tomada de decisões dos empreendimentos. Determine claramente quais os setores nos quais o empreendimento opera, atuando em parceria com esses, e informe-se sobre as políticas, a legislação e as instituições que administram esses setores. O processo de tomada de decisões de um empreendimento de desdobro manual deve levar em conta, por exemplo, as políticas setoriais e a legislação dos setores de silvicultura, meio ambiente e terras, além de qualquer política de descentralização e legislação que determinam onde ocorre a formulação, a execução/fiscalização e a administração de políticas. O local e o tamanho dos mercados também desempenham papel importante no processo de tomada de decisões de uma empresa, especialmente no que diz respeito aos custos de transporte e o tipo de demanda de madeira. Informe-se sobre os mercados relevantes, o que restringe ou facilita o acesso a esses mercados e sobre qualquer concorrência existente neles.

Considere também se fatores externos que afetam todos os serradores manuais de modo diferente:

1. Como se difere? Para quem? Por quê?

- *Determine a importância e influência relativas dos participantes*

Examine novamente a lista de participantes e como eles se relacionam conforme descrito no diagrama Venn ou no diagrama da Figura 2. Adotando-se uma técnica da *Ferramenta de Análise do Poder dos Participantes*, esta análise pode ser desenvolvida um pouco mais para lhe ajudar a determinar quais participantes têm maior necessidade de apoio. Divida a página em quatro caixas, traçando dois eixos - uma linha vertical e outra horizontal. Ao eixo vertical, de o nome "Influência" e ao eixo horizontal, "Importância". Represente graficamente as posições de cada participante envolvido no desdobro manual de acordo com seu grau de influência (ou poder) e a importância do desdobro manual para os meios de subsistência dele. Normalmente, os participantes com menor influência e maior importância (ou seja, os da caixa inferior à

direita) serão os participantes que terão a maior necessidade de receberem poder por meio desta ferramenta.

- *Identifique as limitações e as oportunidades para a tomada de decisões por grupos de participantes marginalizados*

Elabore isso na forma de uma tabela para fins de clareza. Compare as limitações e as oportunidades descritas na tabela e considere:

1. Quais são as principais razões das limitações?
2. Onde existem oportunidades?
3. Como os serradores manuais marginalizados podem aproveitar delas, levando em conta as limitações?

## **FASE 2: Debater as vantagens e desvantagens de estabelecer uma organização;**

Tendo-se identificado as limitações enfrentadas pelos serradores manuais mais marginalizados, consideraremos durante a Fase 2 se, como grupo organizado, eles terão melhores condições de aproveitar as oportunidades.

### **Passo 1: Identifique uma meta geral**

Tenha uma idéia daquilo que você gostaria de realizar. Durante este passo, os serradores manuais marginalizados procuram identificar uma meta geral do que eles querem realizar como grupo e como pretendem fazer isso, levando em conta os problemas e as ameaças que enfrentam. É importante que isto seja empreendido de um modo participativo, certificando-se de que todos os interesses estejam incluídos no desenvolvimento da meta geral. Alguns aspectos fundamentais que devem ser considerados são:

1. Todos os interessados compartilham uma visão comum daquilo que querem realizar? Se não, por que não?
2. Traduza a idéia daquilo que você gostaria de realizar em uma meta geral.
3. Como a “organização” ajudaria os serradores manuais realizar sua meta geral?

### **Passo 2: Analise se faz sentido serem organizados**

Determine, como grupo, o que seria realizado ao serem organizados. Considere o seguinte:

- *Que tipo de organização seria apropriado para os serradores manuais?*

Pensem bem, como grupo, o que uma organização poderia oferecer, o tipo de organização que seria necessário e se é necessário ter uma associação formal ou informal. Como parte deste processo, considere também:

1. Em que nível a organização pode/ deve atuar a fim de realizar a meta geral?
2. Se uma associação, uma empresa, uma cooperativa ou uma associação informal seria mais apropriada para os participantes e para realizar a meta geral.

➤ *Seria possível?*

Talvez nem seja possível se organizarem. Talvez haja diferenças irreconciliáveis de proceder, falta de suficiente confiança mútua dentro do grupo ou influências poderosas de fora do grupo que resistem à mudança. Alguns aspectos fundamentais que precisam ser levados em consideração são:

1. Qual é o grau de confiança mútua entre os serradores manuais que contemplam organizar-se?
2. Quem poderia apoiar/ apoiaria a organização? Existem grupos locais da sociedade civil, tais como ONGs ou OBCs (Organizações Baseadas na Comunidade) que possuem experiência em formar grupos e que podem facilitar este processo?
3. Quem poderia arruinar/ arruinaria a organização? Que resistência provavelmente terão que enfrentar e por quem? Por quê? O que são as implicações para a organização nova e para eles?

➤ *Quem seria incluído e quem seria excluído?*

Este é potencialmente a questão mais difícil de solucionar. É importante dar consideração cuidadosa ao seguinte:

1. Quem será afetado positivamente e quem negativamente?
2. Algum serrador manual está sofrendo prejuízo? Em caso afirmativo, por que ele não está incluído na organização?

### **Passo 3: Tome uma decisão – Organizar-se ou não**

Durante este passo, todos os potenciais membros da organização devem participar na decisão sobre assuntos importantes relativos à questão de se organizar, ao tipo de organização e à obtenção de informações sobre como fazê-lo. Certifique-se de que seja marcada uma data para uma reunião a que todos possam comparecer e, ainda, que as informações sobre esta reunião sejam amplamente divulgadas. Ao tomar decisões, verifique que haja apenas um voto por pessoa.

➤ *Obtenha o apoio de ONGs ou OBCs locais, do governo local, de órgãos de manejo florestal*

Quanto mais pessoas estiverem informadas de suas intenções, mais informações poderão ser coletadas para lhe ajudar a tomar uma decisão. Algumas pessoas podem até mesmo ajudá-lo porque seu mandato o exige. Obtenha informações de fontes diferentes sobre o que está envolvido no estabelecimento de cada tipo de organização, especialmente:

1. Qual é o processo para formalizar a solicitação?
2. O apoio de quem lhe será necessário? Quem é responsável para facilitar a solicitação?
3. Como você pode obter a documentação de solicitação?
4. Qual é o prazo para o estabelecimento?
5. Quais os recursos financeiros necessários?

➤ *Decida quanto ao tipo de organização*

1. É a opção melhor a criação de uma associação informal, o estabelecimento de uma empresa, uma associação registrada ou uma cooperativa? Todos os interessados estão de acordo? Se não, por que não?

### **FASE 3: Estabelecer a organização**

Tomada a decisão de se organizar, o objetivo da Fase 3 será o de estabelecer a organização. A Fase 3 apresenta as questões mais importantes para a formação de uma organização, para decisão pelos membros prospectivos. É vital que todos os membros prospectivos participem deste processo a fim de haver concordância sobre os princípios fundamentais e as estruturas institucionais. Os Passos 1 a 3 terão que ser empreendidos durante várias reuniões.

#### **Passo 1: Defina os objetivos e as atividades da organização**

- Todas as organizações e empresas estabelecem uma meta, determinam os passos para atingi-la e desenvolvem as atividades necessárias para isso. Isto é conhecido como estratégia. Sem uma estratégia, a empresa fica desprovida de orientação. Observe de novo a meta geral identificada como parte da Fase 2. Isso lembrará os membros prospectivos das razões pelas quais concluíram que precisavam se organizar em primeiro lugar.
- *Desenvolva uma série de objetivos coordenados que visam a atingir a meta.*
- *Planeje várias atividades e parcerias que visam a realizar os objetivos.*

#### **Passo 2: Defina a afiliação**

- *Decida sobre quem será incluído e quem será excluído*

Na Fase 2 (Passo 2), os membros prospectivos consideraram quem seria incluído ou excluído da organização. Consulte novamente as conclusões tiradas em conjunto sobre afiliação. A partir dessas conclusões, leve em consideração o seguinte ao decidir sobre afiliação:

1. Estão incluídos todos os serradores manuais marginalizados da área? Se não, outra vez, por que não? Poderão existir razões por que uma determinada pessoa não está incluída como, por exemplo, porque se sabe que ele rouba. Porém, se houver uma falta sistêmica de inclusão das pessoas cujos meios de subsistência dependem do desdobro manual, tais pessoas podem fazer com que seja difícil alcançar os objetivos e metas da organização. É melhor incluí-las.

- *Defina categorias de afiliação (caso haja)*

Considere se há necessidade de criar categorias diferentes de afiliação. Pode ser útil definir categorias de afiliação para os investidores locais, os serradores manuais e portadores/ trabalhadores. Desta forma, a organização desenvolve a confiança entre todas as pessoas envolvidas no empreendimento de desdobro manual. Isso proporciona benefícios mútuos; os portadores/ trabalhadores passam a ser membros afiliados da associação e isso melhora as perspectivas para emprego de longo prazo, reduzindo assim o incentivo para o desdobro ilegal e os serradores manuais terão o uso de mão-de-obra garantida e confiável. Considere também a possibilidade de

membros do grupo dos quais os mais pobres podem se tornar membros como um grupo, rateando os custos.

➤ *Defina os critérios de afiliação*

A definição dos critérios de filiação depende muito das razões de se organizar. No estudo do caso de Budongo, os serradores manuais de fora da área negavam aos serradores manuais locais os direitos de acesso. Os serradores manuais locais de Budongo se organizaram, ampliando sua força numérica para ganhar reconhecimento a fim de facilitar a obtenção de suas próprias licenças. Os critérios para afiliação neste caso baseavam-se nas condições de que os serradores manuais eram locais e confiáveis e que tinham condições de operar como serradores manuais licenciados. Alguns critérios gerais fundamentais que merecem consideração são:

1. A taxa de filiação – ele ou ela tem condições de pagar? Isso pode excluir os mais pobres (se não houver nenhuma categoria de grupo de admissão) mas assegura (a) que os custos operacionais do desdobro manual licenciado sejam pagos, e (b) um maior grau de compromisso por parte dos membros.
2. Um certo nível de confiança para cooperar e cumprir as regras da organização.
3. Ele ou ela é considerado (a) membro local no que se refere ao recurso florestal ou é “de fora”? Isso é importante?

**Passo 3: Chegue a um acordo sobre as funções e princípios para administrar a organização**

Para uma organização poder ganhar reconhecimento de sua legitimidade e alcançar suas metas pela boa governança, seus membros precisam estar de acordo sobre as funções – cada qual inclui direitos, responsabilidades, rendas (receitas) e relações. A definição destes “Quatro Critérios” logo no início, como organização, ajuda esclarecer a estrutura institucional: O trabalho e quem o faz, por que ele deve fazê-lo, por que é de benefício para si mesmo e para a organização e o que acontecerá se ele não o fizer. Veja a Ferramenta de Poder “Quatro Critérios” para obter informações mais detalhadas sobre cada critério. Embora os diversos tipos de organizações de contextos de países diferentes possam estar sujeitos a requisitos legais específicos, o estabelecimento de qualquer organização ou empresa baseia-se essencialmente nos seguintes três componentes:

➤ *Concordância sobre a estrutura institucional*

Uma estrutura institucional deve ser desenvolvida para proporcionar duas funções-chave: A função executiva (comitê eleito, designado para executar as decisões tomadas pelos membros), e a função representativa (mecanismo para a representação igual de todos os membros, para que sejam ouvidos e informados e possam participar em assuntos para o executivo e relativos à execução). Talvez seja necessário estabelecer também um comitê disciplinar (comitê eleito e independente do executivo designado para decidir sobre a resolução de conflitos dentro da organização). Alguns aspectos fundamentais que merecem consideração ao desenvolver a estrutura institucional são:

1. Como estruturar os comitês executivos. Que outros comitês poderiam ser necessários? Que interações eles terão?
2. Estão representados todos os tipos de participantes nos comitês? Eles podem participar?

3. Que procedimentos de eleição serão estabelecidos? Um voto por pessoa é o ideal.

➤ *Defina os papéis, incluindo os direitos, rendas (receitas), responsabilidades e relações*

A concordância sobre a distribuição eqüitativa dos papéis/ funções, que incluem direitos, responsabilidades, rendas (receitas) e relações, possibilita a boa governança e resulta em membros contentes. As responsabilidades facilitam a distribuição de tarefas entre os membros e fazem com que os membros sejam responsáveis pelos recursos financeiros e por seu próprio desempenho. Os direitos determinam quem tem direito de tomar uma certa ação ou receber benefícios. As rendas determinam o que a organização deve a um membro ou sua renda proveniente de seu investimento (financeiro ou de trabalho). As relações esclarecem as responsabilidades para com as redes desenvolvidas para o benefício mútuo de todos os membros. Lembre-se:

1. Todos os membros devem concordar a respeito dos Quatro Critérios para sua organização a fim de assegurar que estes sejam indicativos de seu investimento (de trabalho, financeiro ou outro)

➤ *Elabore e assine um acordo escrito como, por exemplo, um estatuto social*

Um acordo escrito, tal como um estatuto social para a organização ou empresa facilita a colaboração entre as pessoas para a realização de meta comum. Convém colocar por escrito os papéis e os princípios dos Quatro Critérios bem como concordar e escrever os procedimentos para a eleição dos comitês de contabilidade, de transferência de propriedade, e de outros assuntos importantes da organização, inclusive os procedimentos disciplinares. Todos os membros devem participar do desenvolvimento deste acordo e devem assiná-lo. O acordo pode ser muito simples ou mais complicado, dependendo da natureza da organização, de seus objetivos e da confiança mútua entre membros. Convém que outras pessoas confirmem o acordo antes de todos os membros o assinarem a fim de assegurar que nenhum grupo sofra desvantagens.

#### **FASE 4: Pôr a organização em operação**

##### **Passo 1: Desenvolva sistemas operacionais práticos**

Poderão ser realizados mais facilmente as metas e os objetivos acordados na Fase 3 (Passo 1) se a organização estabelecer sistemas para apoiar às operações do dia-a-dia e ao planejamento estratégico. Os sistemas proporcionam um quadro para a administração da organização e para monitorar e avaliar o progresso e os problemas. Considere o desenvolvimento de sistemas para:

➤ *Planejamento estratégico e administração*

Permanecer a cada dia focalizado na realização dos objetivos de prazos maiores pode ser difícil. Eis algumas medidas que podem ajudar:

1. Elabore um Plano Operacional Anual para orientar os membros no seu trabalho a fim de alcançar os objetivos e ajudar na monitoração e a avaliação do progresso durante o ano. A prática de trabalhar conforme um plano desenvolvido

estrategicamente ajuda a garantir que as atividades sejam bem pensadas e não *ad hoc*. Deixe espaço para adaptar o plano. Seria útil escrever o plano em formato de tabela.

2. Elabore um Plano Estratégico de duração de cinco anos para poder formular objetivos de prazos maiores.
3. Delegar tarefas e responsabilidades a outras pessoas dentro da organização. Isso serve para motivar os outros e para certificar-se de que a carga de trabalho seja compartilhada. Certifique-se de que os responsáveis estejam cientes de que eles são responsáveis a todos os membros.

#### ➤ *Administração financeira*

A organização não proporcionará benefícios a seus membros se a administração de suas finanças for inadequada. Isto se dá porque os membros esperam receber uma renda razoável de seu investimento feito pelo pagamento de honorários de afiliação e pelo estabelecimento da organização. Os sistemas e a confiança são os dois componentes mais importantes. Eis algumas dicas:

1. Solicite conselhos sobre como desenvolver as habilidades de contabilidade para administrar o fluxo de caixa.
2. Abra uma conta bancária empresarial em um banco local em nome da organização. Isso serve para garantir a separação de contas bancárias pessoais dos profissionais desde no início. Além disso, facilita a contabilidade, tornando-a mais fácil para a prestação de contas.

#### ➤ *Sistemas de licenciamento*

Se um dos objetivos incluir a operação por licença, poderá ser necessário desenvolver sistemas para a alocação de tais licenças e a administração delas entre membros. Os serradores manuais de Budongo desenvolveram sistemas para:

1. Cooperação entre membros para compartilhar uma licença (se a taxa da licença for muito alta ou se permitir alocações de colheita que excedem a capacidade de um único serrador manejar).
2. A transferência temporária de licenças entre membros da organização se as circunstâncias do titular da licença exigirem que ele se mude temporariamente para outro lugar.

#### ➤ *Desenvolvimento de habilidades e treinamento*

Uma função principal da formação de uma organização é que isso torna possível a cooperação dos membros para a realização de treinamento para o desenvolvimento de habilidades novas. O treinamento é essencial para o desenvolvimento e progresso da organização. Que habilidades são necessárias e quando? Nas suas ponderações, procure incluir os seguintes itens:

1. Incorporar uma revisão de habilidades no Plano Operacional Anual e no Plano Estratégico de 5 Anos. Isso ajuda identificar as habilidades necessárias para as diversas atividades e por quem elas serão executadas.
2. Solicite conselhos dos departamentos regionais ou distritais de silvicultura ou de agricultura, ou de uma ONG local que pode oferecer treinamento de, por exemplo, contabilidade, manejo de conflitos, técnicas de colheita, tratamento e armazenamento de madeira, beneficiamento de madeira, comercialização etc. Pondere bem as exigências da organização. O tipo específico de sua organização poderá precisar de outras habilidades.

➤ *Monitoramento e Avaliação*

O progresso poderá ser avaliado com precisão somente se for avaliado de modo regular. O monitoramento regular facilita a avaliação do progresso no prazo maior ou depois de ser realizado um determinado objetivo. Apresentam-se a seguir algumas dicas para o estabelecimento de um sistema de monitoramento e avaliação:

1. Para fins de monitoramento, chegue a um acordo sobre as metas a serem realizadas para cada atividade e seus prazos acordados (por exemplo todos os trimestres)
2. Chegue a um acordo sobre os indicadores de progresso baseados nas metas para facilitar o monitoramento regular.
3. Inclua o monitoramento no Plano Anual de Operação a ser executado nos intervalos acordados;
4. Avalie o progresso realizado durante o ano em relação à realização das metas do Plano Anual Operacional e elabore o plano para o próximo ano com base nisso.

**FASE 5: Envolver-se em parcerias eficazes**

Um dos objetivos fundamentais de se organizar como grupo é ganhar reconhecimento de legitimidade. Uma vez reconhecido, existe o potencial de engajar-se com outros como membros efetivos para tratar de questões que causam preocupação.

**Passo 1: O Desenvolvimento de Parcerias**

➤ *Determine quais as parcerias necessárias*

Como organização reconhecida, os serradores manuais talvez precisem escolher entre várias parcerias com outros. Uma organização de serradores manuais poderá considerar envolver-se com agências do governo, organizações da sociedade civil, empresas, agências de desenvolvimento e institutos de pesquisas. Mas, lembre-se de que nem todas as relações com outras organizações serão benéficas. Algumas delas podem causar mais prejuízos do que benefícios. Apresentam-se a seguir alguns aspectos que merecem ponderação ao se decidir desenvolver relações com um parceiro potencial;

1. Parcerias que poderão ser úteis:

Estas são parcerias em que ambos os parceiros se beneficiam mutuamente da relação. Os parceiros não têm necessariamente que possuir poder igual, mas devem ser capazes de contribuir para a relação de tal modo que ambos valorizem seu investimento na relação. As parcerias úteis para os serradores manuais incluem:

- ❖ A entidade nacional do governo responsável pela silvicultura (para licenças para o desdobro manual)
- ❖ Repartições locais do governo responsáveis pela silvicultura, agricultura ou meio ambiente, a fim de buscar oportunidades para capacitação nas habilidades específicas de silvicultura
- ❖ Outras organizações de desdobro manual, de âmbito nacional ou internacional, para trocar experiências e idéias.
- ❖ Empresas do setor privado que trabalham nas florestas locais (especialmente aquelas que trabalham com a silvicultura e o uso de terras florestais), para benefícios operacionais locais, vínculos com mercados para novos produtos

- ❖ Empresas e agências do setor privado do exterior envolvidas no mercado de crédito de carbono. Isso talvez exija consulta da instituição nacional responsável pela administração de crédito de carbono, se existir tal instituição. Informe-se sobre os planos nacionais através do órgão nacional de manejo florestal.
- ❖ Empresas do setor privado nas cidades maiores, para patrocínio e treinamento, aproveitando seus programas empresariais de responsabilidade social. No princípio, procure estabelecer contato com empresas de grande porte que trabalham na sua área e que estão envolvidas na agricultura, na silvicultura ou em atividades de mineração que talvez concorram pelo uso dos recursos florestais ou da terra florestal.
- ❖ ONGs e OBCs (Organizações Baseadas na Comunidade) locais para obter ajuda para fins de treinamento e assistência técnica.
- ❖ Grupos nacionais de advocacia e assistência jurídica (especializados nas questões do meio ambiente ou agrárias), para promover os procedimentos para a concessão de poder enquanto busca o apoio jurídico.
- ❖ Agências de desenvolvimento e ONGs internacionais como fonte de financiamento externo na forma de pequenos subsídios a serem usados para o desenvolvimento de habilidades.

2. Parcerias a serem evitadas:

Essas são parcerias em que ambos os parceiros não estão tirando benefícios mútuos da relação. Isso normalmente significa que o parceiro mais fraco perde para o parceiro mais forte. As organizações de serradores manuais devem evitar parcerias com:

- ❖ Empresas privadas que estão interessadas somente em obter recursos florestais e mão-de-obra das organizações de serradores manuais, tais como serrarias ou produtores de madeira de grande porte;
- ❖ Organizações maiores de serradores manuais de fora da área. Tendo em vista as relações com pessoas de fora mais poderosas, é provável que isto seja uma relação desigual que possa arruinar a força recentemente desenvolvida.
- ❖ Qualquer parceria que se baseie em atividades ilegais, inclusive subornos e outras formas de corrupção.

➤ *Negociação com parceiros potenciais*

Desenvolver um relacionamento com parceiros potenciais pode, no princípio, ser delicado. Seria amedrontador fazer o primeiro contato com os atores maiores, especialmente se os membros da organização recém-formada já tivessem algum conflito com o membro potencial. É provável que isso seja o caso se os serradores manuais operavam ilegalmente e o parceiro potencial for o departamento florestal! Não obstante, é de suma importância que a organização dê o primeiro passo nas negociações porque é improvável que ela seja imediatamente contatada de outra forma. Apresentam-se, a seguir, algumas dicas e táticas para dar início:

1. Formule objetivos claros com cada parceria potencial.
2. Informe-se sobre cada parceiro potencial. O que é seu negócio ou sua função? Como ele pode ajudá-lo? *Como você pode ajudá-lo?* Compreenda que uma parceria é um intercâmbio. Ambas as partes têm que tirar proveito do relacionamento.
3. Faça contato de modo formal com os parceiros potenciais. Escreva uma carta que explica sua organização e por que foi estabelecida. Explique que seus membros

estão comprometidos a atuar de modo legal a fim de alcançar certos objetivos. Explique o que gostaria de realizar e por que precisa de ajuda do parceiro potencial. Explique o que propõe e por que seria proveitoso entrar numa parceria com você. Seja corajoso mas não faça promessas que sua organização não possa cumprir. Proponha uma reunião formal.

4. Faça preparativos para a reunião. Envie alguns membros, mas não muitos. Cada participante da reunião deve ter uma função na reunião e deve preparar-se para cumpri-la.
5. Chegue na hora certa para a reunião e seja profissional sempre. Não peça reembolso de suas despesas. O principal objetivo da organização para a reunião é criar uma boa impressão - que ela merece confiança; que tem a capacidade de cumprir o que se espera dela em qualquer acordo assinado; que é profissional e competente; que tem uma estrutura institucional que é responsável e progressivo e que tem uma atitude positiva.
6. Na reunião, explique novamente o que é sua organização, o que faz e por que convocou a reunião. Explique claramente o que é desejado de uma parceria. Depois disso, permita ao parceiro explicar quem ele é, o que faz e o que ele acha de sua proposta. Saiba que, no início, ele poderá não parecer interessado. Lembre-se que foi você que o contactou. Responda explicando novamente os objetivos globais da parceria e como o parceiro potencial poderá beneficiar-se disso. Ao sair após o encerramento da reunião, convém lembrar-se de que os parceiros potenciais poderão precisar de tempo para discutir mais o assunto entre eles. Chegue a um acordo sobre um plano de ação, a data para uma segunda reunião, e quem fará qual ação no meio tempo. Poderá haver algumas coisas que precisarão de mais investigação a fim de determinar se uma parceria funcionaria.
7. Depois da primeira reunião, prepare um registro (as "atas") das reuniões realizadas. Isso é muito importante a fim de ter certeza que todos estão de acordo a respeito dos mesmos planos, objetivos e responsabilidades.
8. Eventualmente, você poderá elaborar e assinar um acordo de parceria. Lembre-se de que a organização tem o mesmo grau de responsabilidade para com todos os seus membros como tem com o parceiro potencial. Certifique-se de que todos os membros concordem em entrar em parceria e que todos se comprometem a apoiar as condições do acordo.
9. Lembre-se de incluir no acordo condições justas para a dissolução do acordo. Ambos os parceiros devem ter condições de dissolver a parceria se ela vier a impor um ônus desproporcional para um dos parceiros.

## **Passo 2: Avançar como parceiros**

### ➤ Avaliar o progresso de parcerias

O progresso em parceria nem sempre é fácil. As parcerias podem oferecer apoio mútuo, mas, às vezes, elas também podem fazer com que seja difícil de atingir os objetivos desejados. Tal situação poderá ser apenas temporária e poderá ser incluída nos planos operacionais. Em outras ocasiões, os parceiros se afastam um do outro à medida que seus objetivos mudam. As parcerias se caracterizam por um estado de fluxo constante. Procure não encarar isso de modo completamente negativo porque pode ser positivo também. O desafio é o de detectar tais tendências e avaliar, como organização, o progresso que resulta da parceria. As principais perguntas que merecem atenção como organização são:

1. Você está atingindo seus objetivos? Seu parceiro está atingindo os dele?
2. Existe um bom relacionamento de trabalho entre você e seu parceiro?

3. Os parceiros estão se comunicando bem? Os parceiros realizam reuniões com frequência? É necessário fazê-las com tal frequência?
4. Os membros da organização acham que estão sendo controlados pelo parceiro? Está a organização ficando dependente do parceiro?

Quando a organização se sente prejudicada pelo parceiro, está na hora de revisar a relação.

**Informações adicionais**

Para obter conselhos adicionais, consulte o estudo de caso disponível no site da Web do IIED sobre os serradores manuais de Budongo, Uganda, que estabeleceram a Associação de Serradores Manuais do Sub-condado de Budongo. [www.iied.org](http://www.iied.org)

Contate Madira Davidson, Budongo Community Development Project – BUCODO (Projeto de Desenvolvimento Comunitário de Budongo) na Uganda. BUCODO é a ONG local que prestou assistência aos serradores manuais de Budongo para formar uma organização a fim de participar de parcerias formais de desdobro manual. Email: [madisonbudongo@yahoo.com](mailto:madisonbudongo@yahoo.com)