

# Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens

Versão 1.0 – 2022



**1000 Paisagens para 1 Bilhão de Pessoas:**  
*Soluções de paisagens sustentáveis para as pessoas e o planeta*

# Agradecimentos:

Este guia é o resultado de um esforço colaborativo entre diversos parceiros liderado pelos sócios fundadores da iniciativa 1000 Paisagens para 1 Bilhão de Pessoas (Commonland, Conservation International, EcoAgriculture Partners, Landscape Finance Lab, Rainforest Alliance, Tech Matters e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Os [Parceiros de Desenho Colaborativo de Paisagens](#), o [Grupo Consultivo de Líderes de Paisagens](#) e o [Comitê Diretor](#) da iniciativa 1000L contribuíram de forma decisiva para a elaboração deste guia.



## Agradecemos aos seguintes indivíduos e organizações por suas contribuições para este guia:

Adamou Ali Zoubeirou: Addax Company

Louise Buck: EcoAgriculture Partners

Patricia Bon: EcoAgriculture Partners

Zina Burgers: Commonland

Derek Caelin: Tech Matters

Delaina Castillo: EcoAgriculture Partners

Deesha Chandra: Landscape Finance Lab

Paul Chatterton: Landscape Finance Lab

Roos van der Deijl: Commonland

Tom Derr: EcoAgriculture Partners

Guilherme Fraga Dutra: Conservation International

Willem Ferwerda: Commonland

Sarah Forrester-Wilson: Landscape Finance Lab

Steve Francis: Tech Matters

Jim Fruchterman: Tech Matters

Lily Hamilton: EcoAgriculture Partners

Scott Henderson: Conservation International

Michael Keller: EcoAgriculture Partners

Pheмо Karen Kgomotso: United Nations Development Programme

David Kuria: Kiambu County, Kenya

Lisa Markslag: EcoAgriculture Partners

Elvira Marin Irigaray: Asociación AIVelAI

Edward Millard: Rainforest Alliance

Corinne Moser: Rainforest Alliance

Simon Moolenaar: Commonland

Sophie Persey: Rainforest Alliance

Juan Carlos Ramos: EcoAgriculture Partners

Natalia Ruiz Guevara: The Latin America Model Forest Network

Martha Isabel Ruiz Corso: Grupo Ecológico Sierra Gorda

Sara Scherr: EcoAgriculture Partners

Seth Shames: EcoAgriculture Partners

Shannon Sutherland: EcoAgriculture Partners

## **Citação**

Este guia deve ser citado da seguinte forma: 1000 Paisagens para 1 Bilhão de Pessoas. 2022. Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens. Washington, D.C.: EcoAgriculture Partners, em nome da iniciativa 1000 Paisagens para 1 Bilhão de Pessoas.

## **Direitos autorais**

© 2022 EcoAgriculture Partners

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0. Para ver esta licença, acesse [creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0). Este relatório poderá ser usado, reimpresso ou distribuído no todo ou em parte, desde que a fonte seja citada. É proibido o uso desta publicação para revenda ou quaisquer outros fins comerciais.

# Iniciativa 1000 Paisagens para 1 Bilhão de Pessoas

Em 2019, um grupo de organizações se uniu em torno da crença compartilhada de que as Alianças de Paisagens terrestres, aquáticas e marítimas (coletivamente conhecidas como APs) oferecem a oportunidade de desenvolver e implementar soluções poderosas que podem melhorar meios de subsistência, conservar a biodiversidade, restaurar ecossistemas, conter as mudanças climáticas e combater a insegurança alimentar. Foi a partir dessa crença compartilhada que surgiu a 1000 Paisagens para 1 Bilhão de Pessoas (1000L), uma colaboração radical entre agentes de mudança unidos pelo desejo de ajudar as APs a alcançar seus objetivos.

O pilar da iniciativa 1000L é a visão compartilhada de paisagens prósperas para todos:

<b>QUEM:</b>	Todas as partes interessadas das paisagens terrestres, aquáticas e marítimas trabalham juntas em uma <b>AP</b> .
<b>O QUÊ</b>	As partes interessadas obtêm todos <b>os quatro benefícios</b> de sua paisagem: <b>inspiração para a nova geração, bem-estar humano, natureza saudável e economia regenerativa.</b>
<b>QUANDO:</b>	As partes interessadas atuam agora, mas com uma visão geracional e um compromisso centrados em um horizonte de <b>mais de 20 anos.</b>
<b>ONDE:</b>	As partes interessadas formulam estratégias que vinculam <b>as áreas dentro de uma paisagem a três finalidades:</b> habitats naturais; produção regenerativa e uso regenerativo da terra; e assentamentos, infraestruturas e atividades industriais mais sustentáveis.
<b>COMO:</b>	As partes interessadas alcançam seus objetivos por meio de cinco elementos da gestão integrada de paisagens: <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Alianças de paisagens</b> – criar uma coalizão robusta e estável de organizações da paisagem provenientes de diversos setores e comunidades</li><li><b>2. Entendimento comum</b> – desenvolver um entendimento comum da situação da paisagem, das tendências e das previsões, bem como dos interesses mútuos</li><li><b>3. Visão e planejamento</b> – estabelecer uma visão de longo prazo, uma estratégia, protocolos de avaliação e planos de ação com orientação espacial</li><li><b>4. Ações concretas</b> – coordenar esforços, desenvolver e financiar uma carteira integrada de investimentos na paisagem e monitorar e informar sobre a implementação</li><li><b>5. Aprendizagem e impacto</b> – mensurar os impactos na paisagem, registrar as lições aprendidas e usá-las para adaptar a estratégia e o plano de ação para a paisagem.</li></ol>

Ao se unir por meio de APs de longo prazo, a população e as comunidades locais podem se conectar com governos, políticas, movimentos sociais, mercados e instituições financeiras e influenciá-los, contribuindo para a implementação de soluções sistêmicas em prol da consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

# Sumário

Glossário .....	2
Introdução: .....	3
Visão geral do Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens.....	5
Como usar este guia.....	6
<b>Elemento 1: Alianças de Paisagens.....</b>	<b>9</b>
1.1. Estratégia para identificação e envolvimento das partes interessadas.....	10
1.2. Acordo da Aliança de Paisagem .....	10
1.3. Avaliação da capacidade e do desempenho da Aliança de Paisagem.....	11
1.4. Estratégia de fortalecimento da Aliança .....	11
<b>Elemento 2: Entendimento comum .....</b>	<b>12</b>
2.1. Mapa dos limites da paisagem.....	13
2.2. Análise contextual: história, situação e tendências da paisagem .....	13
2.3. Cenários futuros .....	15
2.4. Avaliação dos desafios e oportunidades da paisagem .....	15
<b>Elemento 3. Visão e planejamento .....</b>	<b>16</b>
3.1. Visão compartilhada para uma paisagem próspera .....	17
3.2. Estratégia para a paisagem com objetivos de longo prazo .....	18
3.3. Plano de ação para a paisagem (curto prazo).....	19
3.4. Estratégia de financiamento da paisagem .....	21
<b>Elemento 4. Ações concretas .....</b>	<b>22</b>
4.1. Acompanhamento do plano de ação .....	23
4.2. Estratégia de comunicação .....	23
4.3. Narrativas da paisagem.....	24
4.4. Carteira de investimentos na paisagem .....	24
<b>Elemento 5. Impacto e aprendizagem.....</b>	<b>25</b>
5.1. Resultados e análise de impacto.....	26
5.2. Resumos dos aprendizados e reflexões.....	27
Inspiração e fontes para o Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens.....	28

# Glosario

Não há definições universalmente aceitas para os termos apresentados abaixo. O que se segue é o resultado de discussões extensas e contínuas entre os parceiros da 1000L.

**Paisagem:** Sistema socioecológico constituído por ecossistemas terrestres e aquáticos interconectados, naturais e/ou modificados pelo homem, que é influenciado por diferentes atividades e processos ecológicos, históricos, econômicos e socioculturais. Quando a água é o elemento dominante, o sistema é denominado paisagem aquática. Quando o oceano predomina, o sistema é denominado paisagem marítima.

**Alianças de Paisagens (AP):** Também chamada de parceria multipartite, uma AP é uma coalizão robusta e duradoura de organizações em paisagens terrestres, marítimas e aquáticas provenientes de diversos setores e comunidades que trabalham juntas em prol da regeneração resiliente das paisagens e compartilham uma mesma visão da paisagem.

## Gestão Integrada de Paisagens (GIP):

Abordagem de gestão de paisagem que busca alcançar a sustentabilidade e a resiliência por meio da colaboração entre diferentes partes interessadas. Existem [diversos outros termos](#) com o mesmo significado geral. Paisagens resilientes ou sustentáveis referem-se a paisagens terrestres, aquáticas ou marítimas capazes de manter as funções ecológicas desejadas, uma biodiversidade nativa íntegra e processos ecossistêmicos críticos ao longo do tempo, em um contexto de mudanças constantes e múltiplos estressores e incertezas. Essas paisagens permitem que comunidades e países alcancem os princípios de desenvolvimento sustentável previstos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

## Enfoque de paisagem:

Processo e modelo conceitual que ajudam as partes interessadas de uma paisagem a conciliar objetivos sociais, econômicos e ambientais conflitantes. O enfoque de paisagem procura se afastar do modelo adotado por programas de manejo da terra baseados em projetos, que costumam ser insustentáveis e atuar de forma isolada. O objetivo do enfoque de paisagem é garantir a concretização das necessidades e ações locais (por exemplo, os interesses dos diferentes atores inseridos na paisagem) e, ao mesmo tempo, levar em conta objetivos e resultados importantes para as partes interessadas situadas fora da paisagem, como governos nacionais e a comunidade internacional. O enfoque de paisagem pode ser adotado por uma ou mais partes interessadas envolvidas em ações independentes ou por múltiplos atores que colaboram entre si.

## Financiamento integrado de paisagens:

Abordagem financeira emergente que apoia a criação de carteiras de investimentos em múltiplos projetos e setores para promover sinergias entre os investimentos e gerar impactos em grande escala visando a consecução de diversos objetivos relacionados às paisagens. O conceito de financiamento integrado de paisagens baseia-se em campos correlatos que vêm evoluindo rapidamente, como o de investimento de impacto, financiamento da conservação, investimento de impacto colaborativo baseado em territórios, financiamento misto e crescimento verde inclusivo.

## Economia regenerativa:

Em vez do modelo tradicional de exploração da terra e dos demais, a economia regenerativa defende a produção, o consumo e a redistribuição dos recursos em harmonia com o planeta. Para que uma economia seja regenerativa, nossos modos de produção e hábitos de consumo precisam ser realocados e democratizados para garantir que todos tenham acesso pleno a alimentos saudáveis, energias renováveis, ar e água limpos, empregos de qualidade e ambientes de vida saudáveis, assegurando ao mesmo tempo uma governança coletiva e participativa.

## 4 Retornos

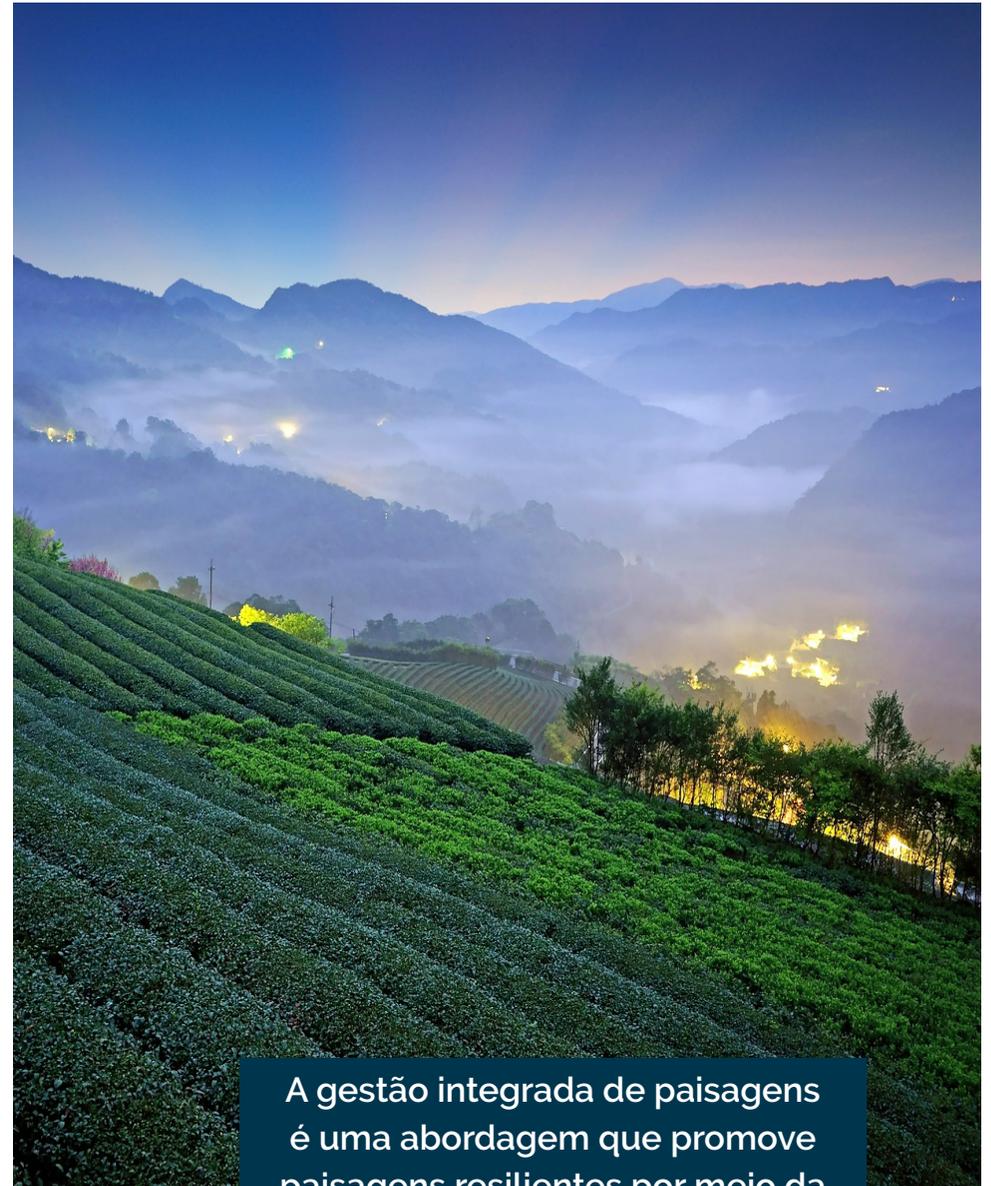
A abordagem de 4 Retornos consiste em uma estrutura e linguagem específicas para a restauração de paisagens em grande escala, por meio da qual várias partes interessadas – agricultores, usuários da terra, órgãos governamentais, empresas e conservacionistas – colaboram para conceber conjuntamente o futuro de sua paisagem local. A abordagem se concentra na geração de 4 retornos principais na paisagem – sociais, naturais, econômicos e inspiracionais – ao longo de uma única geração

# Introdução: promovendo a adoção de soluções paisagísticas sustentáveis

Comunidades no mundo inteiro enfrentam desafios críticos que ameaçam seu bem-estar, suas economias e a sua natureza em decorrência da degradação de suas terras, bacias hidrográficas, florestas e biodiversidade e das mudanças climáticas. Um dos principais fatores que explica essa realidade é o modelo de desenvolvimento atualmente dominante que, movido por interesses econômicos e políticos, ignora a dependência dessas comunidades em ecossistemas estáveis e recursos naturais. As comunidades sentem os impactos e os conflitos crescentes decorrentes do aumento da insegurança alimentar, doenças infecciosas, escassez de água, riscos comerciais, eventos climáticos extremos e redução da produtividade agrícola. A adoção de medidas efetivas é dificultada pelo legado de compartimentações e conflitos históricos entre a agricultura, a indústria e o meio ambiente; entre os interesses rurais e urbanos; e entre os setores públicos, privados e da sociedade civil.

Para tentar mudar essa realidade, muitas comunidades começaram a criar alianças para regenerar suas paisagens marítimas, aquáticas e terrestres. Líderes visionários de vários setores e grupos vêm unindo forças para inspirar e co-criar novas abordagens que promovam uma economia regenerativa, o bem-estar humano, uma natureza saudável, e que sirvam de inspiração para a nova geração.

Essa abordagem reconhece explicitamente que as paisagens têm uma complexidade social, econômica e ecológica que tornam inadequados os processos de planejamento e desenho



A gestão integrada de paisagens é uma abordagem que promove paisagens resilientes por meio da colaboração de longo prazo entre múltiplas partes interessadas..

centrados nas necessidades específicas de um único setor. Para a implementação efetiva da gestão integrada da paisagem, as partes interessadas, que têm prioridades diferentes e, não raro, conflitantes – muitas vezes com diferentes interesses, perspectivas, influência, culturas, idiomas e até históricos de conflito –, devem chegar a um consenso em torno de uma visão e estratégia comuns para a paisagem.

Cada paisagem terrestre e marítima, bacia hidrográfica, território ou jurisdição tem características únicas, de modo que as intervenções da gestão integrada de paisagens devem ser específicas para cada contexto. A maneira como as partes interessadas se reúnem na paisagem para criar uma aliança, o tipo de alianças, e o nível de colaboração das alianças também variam significativamente de acordo com as circunstâncias. A aliança pode assumir a forma de um agrupamento informal de partes interessadas, uma coalizão voluntária estruturada, ou uma associação formalmente constituída. A organização coordenadora pode ser uma organização não governamental que goze de boa reputação local, uma universidade, uma autoridade de gestão da terra, ou até um governo local.

Embora cada paisagem seja única, todas as APs enfrentam desafios comuns na realização de ações colaborativas. A chamada “alfabetização paisagística” da maioria das partes interessadas de uma determinada paisagem costuma ser limitada. As pessoas geralmente não conhecem os fluxos econômicos, populacionais e ecológicos gerais dentro de uma paisagem, nem tampouco como os impactos da gestão de recursos em uma parte da paisagem afeta outras partes. Em geral, informações pertinentes que possam ser usadas para subsidiar decisões e práticas de uso da terra são difíceis de acessar, comparar e avaliar. As partes interessadas, que incluem produtores, compradores e agências governamentais,

atuam em diferentes escalas dentro da paisagem, abrangendo desde propriedades agrícolas e cadeias de suprimentos a tipos de uso da terra e limites administrativos. Essa realidade dificulta um alinhamento entre as prioridades de cada grupo.

Além disso, embora muitas políticas públicas tem o objetivo de promover a integração setorial, em muitas partes do mundo os programas públicos e agências regulatórias ainda formulam suas políticas de forma isolada, resultando em intervenções governamentais fragmentadas e de curto prazo. As possíveis sinergias entre diferentes ações acabam não sendo exploradas. E ainda que um dos elementos críticos para a transição para um mundo com paisagens resilientes seja a obtenção e alocação de financiamento, muitas instituições financeiras não estão organizadas para lidar com investimentos paisagísticos.

**Para tornar o processo mais simples, eficaz e inclusivo, a iniciativa 1000L oferece este Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens, que apresenta um processo conceitual genérico e localmente adaptável e orientações práticas para assegurar a eficácia da gestão integrada de paisagens. O guia destina-se a coordenadores, facilitadores, líderes, membros e apoiadores de alianças de paisagens.**

A coalização da 1000L integrou a experiência coletiva de seus parceiros para criar este Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens. O guia remete os usuários a um guia complementar de ferramentas sugeridas que podem apoiar abordagens colaborativas de planejamento e ação em prol das paisagens. A 1000L está criando ferramentas e recursos adicionais para seguir apoiando esses processos e satisfazer as diversas necessidades das APs em todo o mundo.

# Visão Geral do Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens

O Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens apresenta um processo adaptativo, colaborativo e iterativo para ajudar as partes interessadas a gerar mudanças transformacionais em suas paisagens. O processo contém cinco elementos, ilustrados na figura 1.

O êxito na implementação da gestão integrada de paisagens depende de uma boa governança e do acesso a financiamento e mercados sustentáveis. Quando não há apoio do governo, das instituições financeiras e das empresas, as partes interessadas podem se unir por meio de APs de longo prazo para se conectar com outros atores e influenciá-los.



Visualização do processo da gestão integrada de paisagens

# Elementos e Outputs de GIP

## Elemento 1 - Alianças de Paisagens

- Output 1.1 - Estratégia para identificação e envolvimento das partes interessadas
- Output 1.2 - Acordo da Aliança de Paisagem
- Output 1.3 - Avaliação da capacidade e do desempenho da Aliança de Paisagem
- Output 1.4 - Estratégia de fortalecimento da Aliança

## Elemento 2 - Entendimento comum

- Output 2.1 - Mapa dos limites da paisagem
- Output 2.2 - Análise contextual: história, situação e tendências da paisagem
- Output 2.3 - Cenários futuros
- Output 2.4 - Avaliação dos desafios e oportunidades da paisagem

## Elemento 3 - Visão e planejamento

- Output 3.1 - Visão compartilhada para uma paisagem próspera
- Output 3.2 - Estratégia para a paisagem com objetivos de longo prazo
- Output 3.3 - Plano de ação para a paisagem (curto prazo)
- Output 3.4 - Estratégia de financiamento da paisagem

## Elemento 4 - Ações concretas

- Output 4.1 - Acompanhamento do plano de ação
- Output 4.2 - Estratégia de comunicação
- Output 4.3 - Narrativas da paisagem
- Output 4.4 - Carteira de investimentos na paisagem

## Elemento 5 - Impacto e aprendizagem

- Output 5.1 - Resultados e análise de impacto
- Output 5.2 - Resumos dos aprendizados e reflexões

## Como usar este guia

Este guia descreve cada um dos cinco elementos do processo de gestão integrada de paisagens. Para cada elemento, são ilustrados de dois a quatro outputs concretos que as APs podem gerar para demonstrar seu progresso. Ainda disponibilizamos materiais fundamentais que as APs podem compartilhar com seus parceiros.

Mesmo as APs que contam apenas com recursos locais podem implementar todos os elementos do processo e gerar todos os outputs propostos. É recomendável que as APs convidem especialistas locais em agricultura, meio ambiente e desenvolvimento sustentável para assessorá-las, juntar-se à aliança ou até mesmo facilitar alguns processos. No entanto, são os membros da AP – sobretudo os usuários e gestores das terras e recursos comunitários, que, em última análise, são os responsáveis pela regeneração da paisagem local no longo prazo – que devem assumir a liderança do processo.

Os leitores poderão observar que este guia tem como foco a estrutura e o processo de uma gestão da paisagem colaborativa e eficaz. O documento não explora a fundo as estratégias de regeneração de paisagens ou intervenções específicas dos planos de ação, já que elas se aplicam a contextos específicos. Há uma riqueza de experiências, recursos e conhecimentos que podem ser explorados para subsidiar essas escolhas, e a 1000L vem desenvolvendo outros recursos para ajudar os parceiros de paisagens terrestres e marítimas a analisar as opções e formular suas estratégias e ações.

Para facilitar o processo, foi desenvolvido um guia com ferramentas

cuidadosamente selecionadas para complementar cada um dos elementos e outputs descritos no presente guia. Esse catálogo foi criado a partir de um inventário global de mais de 300 ferramentas com base em diversos critérios: facilidade de uso, baixo custo, tecnologia acessível de fácil utilização, necessidade mínima de capacidade técnica e relevância para uma ampla variedade de iniciativas de paisagem. Essa lista continuará a ser atualizada com novas ferramentas à medida que elas forem sendo desenvolvidas ou aprimoradas.

Os usuários podem utilizar os cinco elementos para fornecer contexto e orientações a qualquer AP que esteja trabalhando para criar uma paisagem mais resiliente e sustentável. Os líderes podem visitar elementos ou outputs específicos ao longo do tempo, sempre aproveitando a experiência acumulada e abordando novos desafios e oportunidades que surgirem. O processo não é linear e se beneficia de ciclos de retroalimentação.

Com base no histórico de relações colaborativas na paisagem e na maturidade da aliança, a AP pode identificar alguns outputs a serem priorizados. O progresso em um output pode influenciar e inspirar o interesse em outro. É possível que APs mais novas prefiram priorizar a mobilização de partes interessadas e o desenvolvimento de um entendimento comum e uma visão compartilhada, ao passo que APs consolidadas, bem organizadas e com planos de ação dinâmicos podem preferir se concentrar no refinamento de suas estratégias e no fortalecimento de sua carteira de investimentos paisagísticos e de sua abordagem financeira.

A iniciativa 1000L reconhece que qualquer ação destinada a mudar práticas insustentáveis e gerar mudanças transformadoras leva tempo. Em geral, as partes interessadas da paisagem precisarão de pelo menos 20 anos para implementar todo o processo colaborativo descrito neste Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens, embora possam gerar impactos significativos ao longo do processo. Além disso, esses atores deverão fazer ajustes regularmente para se adaptar a mudanças no clima, na economia e na sociedade.

Estamos continuamente adicionando informações mais detalhadas sobre o processo e novos recursos e ferramentas para implementação de APs no site da 1000L, disponível em [www.landscapes.global](http://www.landscapes.global), e na Terraso, nossa plataforma digital de gestão de paisagens, disponível em <https://terraso.org/>. A Terraso permite que os membros de APs mantenham a par do progresso e acessem informações úteis sobre sua paisagem, como dados de uso da terra por sensoriamento remoto. Além disso, a 1000L lançará em breve recursos de aprendizagem em grupo.



## Elemento 1 :

## Aliança de Paisagens

Formar uma coalizão robusta e duradoura de partes interessadas da paisagem provenientes de diversos setores e comunidades.

As APs criam um espaço para que esses atores compartilhem informações, desenvolvam um entendimento comum dos problemas e oportunidades, negociem resultados, criem uma visão compartilhada da paisagem e decidam, e implementem, com base colaborativa, planos de ação para gerir os recursos da paisagem de forma sustentável. As APs ajudam a gerar confiança entre as diferentes partes interessadas, auxiliando na resolução de conflitos relacionados ao acesso a recursos, democratizando o desenvolvimento ao fortalecer a voz de grupos minoritários, e facilitando o aprendizado coletivo. Com uma facilitação robusta de uma AP, os atores podem concentrar sua atenção na negociação de seus interesses centrais e não na defesa de soluções específicas. Essa abordagem coletiva também ajuda as partes interessadas a identificar formas de intensificar as sinergias e reduzir as demandas conflitantes entre usuários e usos de recursos.

Exemplos de Alianças de Paisagens robustas podem ser encontrados [na bacia do lago Naivasha, no Quênia](#), e na [Reserva da Biosfera Sierra Gorda, no Mexico](#).

Em uma AP, as diferentes partes interessadas se unem para acordar e seguir uma estratégia comum para tornar as paisagens mais resilientes e sustentáveis



# Outputs de Alianças de Paisagem

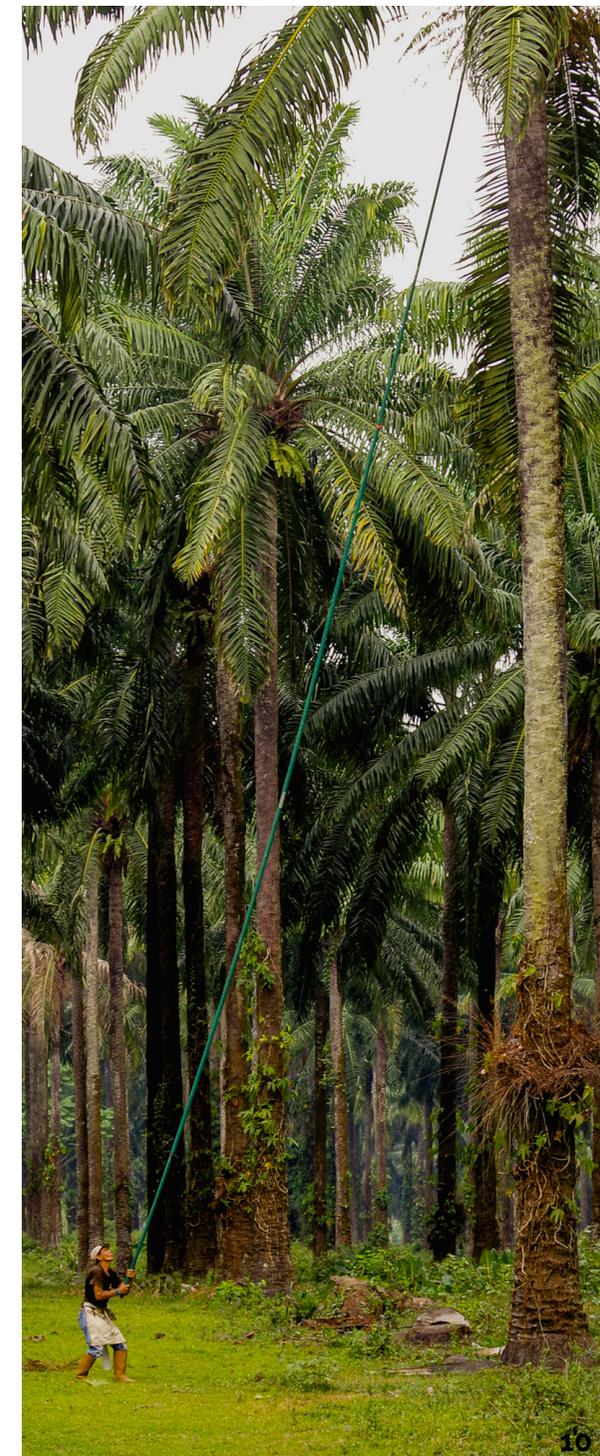
## 1.1. Estratégia de identificação e envolvimento das partes interessadas

Amajoria das APs surge por iniciativa de alguns poucos defensores da gestão sustentável de paisagens de diferentes setores. Com o tempo, as APs vão se desenvolvendo e recrutando outras pessoas que se identificam com a causa. Esses indivíduos se juntam para formar uma rede de liderança compartilhada que envolve aliados de diferentes setores e organizações cujas contribuições se fazem necessárias para a gestão sustentável da paisagem. As APs podem incluir tanto atores locais como aqueles que, embora fisicamente distantes, têm interesses legítimos na paisagem (por exemplo, investidores ou multinacionais que adquirem produtos provenientes da paisagem). As funções das diferentes partes interessadas dependerão das atividades da AP e dos ativos, habilidades e motivações de seus membros.

O mapeamento e a análise das partes interessadas ajudam a identificar os atores relevantes da paisagem que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos da AP. Com base no resultado dessa análise, a AP pode desenvolver uma estratégia de consulta

e sensibilização para ajudar a garantir a participação desses atores. O processo de envolvimento consiste essencialmente em ouvir as preocupações e interesses dos possíveis parceiros para entender os fatores que os levariam ou não a fazer parte de uma AP. O processo consiste também em compartilhar informações relevantes, objetivas, culturalmente adequadas e facilmente acessíveis sobre os desafios que inspiram ações colaborativas em prol da paisagem. O desenvolvimento da estratégia envolve, em parte, determinar quem seria a pessoa mais indicada para abordar partes interessadas específicas no intuito de explorar e despertar seu interesse. Para as empresas se envolverem, a AP deve apresentar argumentos comerciais claros que justifiquem esse envolvimento.

Para garantir que as APs continuem a incluir atores importantes no processo de diálogo e tomada de decisões, é importante atualizar regularmente as análises e estratégias de envolvimento de partes interessadas.



## 1.2. Acordos de Alianças de Paisagem

Independentemente de ser um agrupamento formal ou informal de parceiros, a AP girará em torno de um objetivo comum. É esse objetivo comum que norteia a atuação da AP e fundamenta as ações colaborativas. Para que o trabalho colaborativo seja eficaz, é fundamental que o grupo chegue a um acordo claro sobre o seu propósito e suas formas de atuação.

Inicialmente, esse acordo da AP pode ser curto e simples. Com o ingresso de novas partes interessadas e o comprometimento do grupo com ações mais concretas, o acordo provavelmente evoluirá e se tornará mais elaborado. Por exemplo, o processo de aprofundamento das relações e do entendimento comum entre os parceiros, descrito no Elemento 2, e as discussões que surgem durante o processo de desenvolvimento de visão e planejamento, detalhado no Elemento 3, podem levar ao refinamento dos objetivos e métodos de trabalho da AP.

O acordo pode estabelecer, entre outros aspectos, os valores organizacionais da AP, sua estrutura e governança, as funções e responsabilidades dos membros, processos decisórios, e procedimentos de resolução de conflitos e compartilhamento de informações. Alguns especificam também tanto as possíveis futuras fontes de financiamento como as já disponíveis.

## 1.3. Avaliação da capacidade e do desempenho da Aliança de Paisagem

Enquanto as APs se desenvolvem, é recomendado avaliar as competências individuais e coletivas (valores, conhecimentos e habilidades) das partes interessadas da AP para a implementação da gestão integrada de paisagens. Entre outras competências úteis, podemos citar a facilitação, resolução de conflitos,

desenvolvimento empresarial, conhecimento de ferramentas específicas de gestão integrada de paisagens, métodos de treinamento eficazes, conhecimentos financeiros, mobilização de recursos, desenvolvimento de parcerias e familiaridade com tecnologias da informação. A avaliação de capacidades ajuda a identificar as lacunas que precisam ser preenchidas, seja por meio de treinamento ou do recrutamento de parceiros adicionais que tenham essas competências. Também é recomendável que as APs avaliem periodicamente seu próprio desempenho. Esse exercício levaria em conta os processos usados pela aliança, o progresso na realização de ações colaborativas e as prioridades para o fortalecimento da aliança (1.4).

## 1.4. Estratégia de fortalecimiento de la alianza

A ação colaborativa exige esforços contínuos no sentido de manter e fortalecer a própria AP. E, para que a AP seja exitosa, o desenvolvimento de uma estratégia de fortalecimento da aliança é tão importante quanto o planejamento dos aspectos técnicos da implementação da gestão integrada de paisagens. Essa estratégia pode ser subsidiada pelos resultados de uma avaliação de competências e desempenho. Entre outras formas, a aliança e a liderança podem ser fortalecidas por meio do reforço da colaboração, reestruturação de organizações, captação de novos parceiros, criação de confiança, aprimoramento de habilidades de negociação e de outros tipos, melhoria da comunicação, aumento da transparência, compartilhamento de funções de liderança, desenvolvimento de liderança multigeracional e mobilização de apoio financeiro. A equipe de liderança ou os membros da AP como um todo podem avaliar periodicamente os avanços no fortalecimento da aliança.

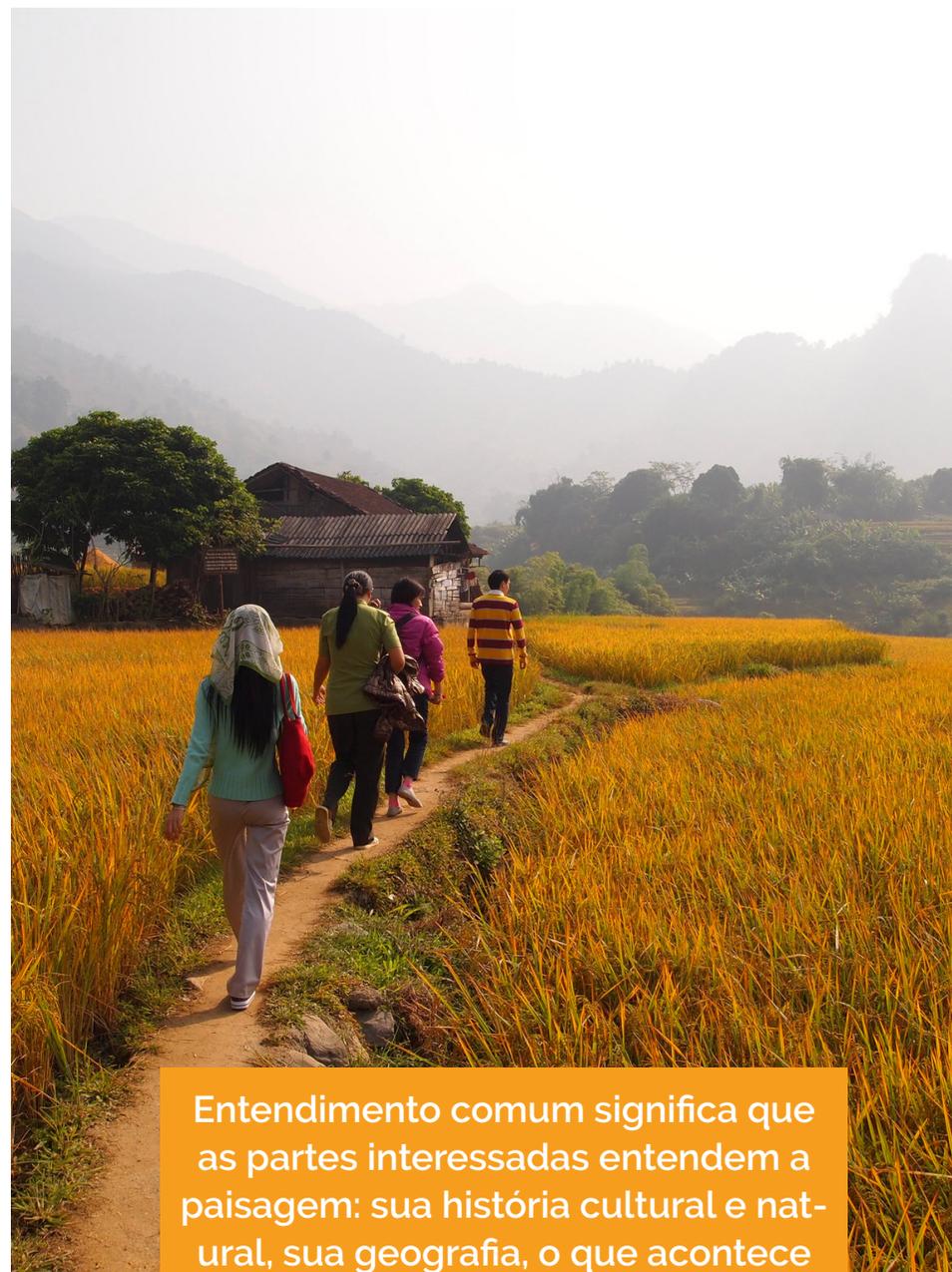
## Entendimento comum

Desenvolver um entendimento comum da situação da paisagem, das tendências, dos cenários futuros e dos interesses mútuos.

Os grupos de interesse de uma paisagem que se juntam a uma AP trazem diferentes perspectivas baseadas em suas próprias experiências, valores, prioridades e conhecimentos. Antes de começarem a negociar, acordar e implementar os planos de gestão colaborativa da paisagem, os parceiros precisam ter conhecimentos e informações suficientes sobre a paisagem como um todo para que possam tomar decisões bem fundamentadas. Eles precisam ter uma base de informações amplamente consensual. Especialistas externos podem fazer contribuições valiosas, mas suas análises raramente fornecem uma base suficiente para se chegar a um acordo desse tipo. Com efeito, são os próprios parceiros que precisam gerar, analisar e avaliar conjuntamente as informações obtidas a partir de suas diferentes perspectivas. Esse trabalho geralmente precisa ser auxiliado por um facilitador neutro.

Os parceiros precisam considerar as trajetórias de mudança no futuro, bem como conhecer e entender os interesses, necessidades e capacidades de outras partes interessadas. Nesse processo, é possível que eles comecem a perceber novas maneiras de gerir recursos que possam gerar sinergias e reduzir demandas conflitantes.

Exemplos de esforços colaborativos para o desenvolvimento de um entendimento comum em uma AP podem ser vistos [na costa norte caribenha de Honduras](#) e na paisagem de [Atewa-Densu, em Gana](#).



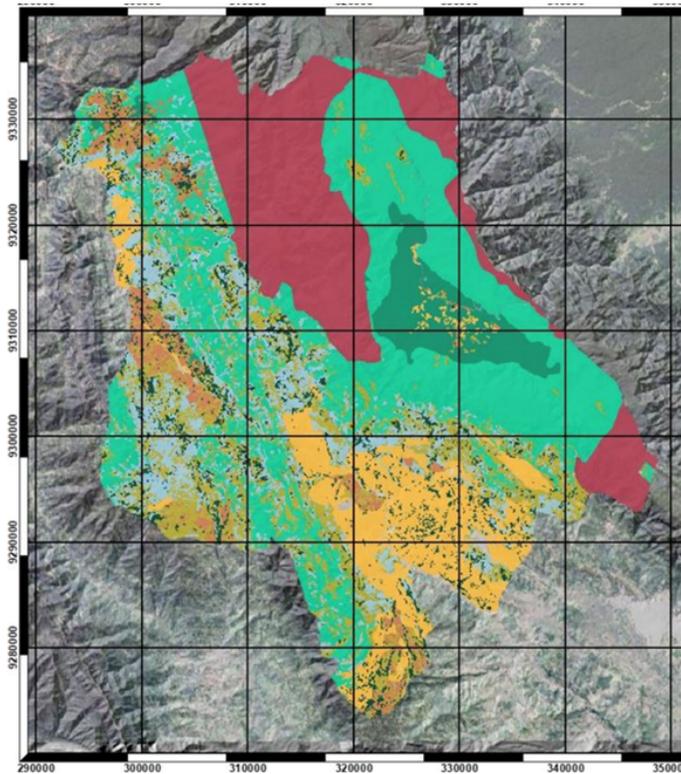
Entendimento comum significa que as partes interessadas entendem a paisagem: sua história cultural e natural, sua geografia, o que acontece dentro de seus limites e porque essas coisas estão acontecendo.

## Outputs de entendimento comum

⋮

### 2.1 Mapa dos limites da paisagem

Antes de se iniciar a ação colaborativa em prol da paisagem, é preciso delinear e acordar a área geográfica na qual a AP concentrará seus esforços. O delineamento da paisagem leva em conta informações espaciais, como limites jurisdicionais e a localização das principais atividades socioeconômicas; características físicas importantes, como topografia, rios, áreas urbanas e marcos culturais; e processos ecológicos, como fluxo de água e movimentos da fauna silvestre.



• Mapa da paisagem de Lamas, San Martín, no norte da Amazônia peruana, que utiliza codificação por cores para indicar as diferentes áreas de produção e conservação. Source: LandScale

Em alguns casos, as APs começam a partir de limites aproximados traçados à mão pelas partes interessadas. Os parceiros vão refinando esses limites com o tempo, após compreenderem melhor as dinâmicas da paisagem e as interações ecológicas, sociais e econômicas entre as diferentes áreas, ou quando novos parceiros se juntam à AP. No fim, um mapa fundamental será uma ferramenta-chave para todas as atividades subsequentes da AP.

### 2.2 Análise contextual: história, situação e tendências da paisagem

Antes de iniciarem o planejamento de atividades futuras, as partes interessadas precisam entender a história, a atual situação e as projeções de uso da terra e de recursos da paisagem. A análise das condições ecológicas/serviços ecossistêmicos, estruturas e normas sociais, crenças culturais e espirituais, oportunidades econômicas, marcos jurídicos e institucionais, fluxos financeiros e dinâmicas de mercado ajuda as partes interessadas a avaliar tendências importantes de suas paisagens. Essa análise pode ser especialmente útil para esclarecer os padrões espaciais, por exemplo, como essas tendências têm afetado diferentes áreas da paisagem.

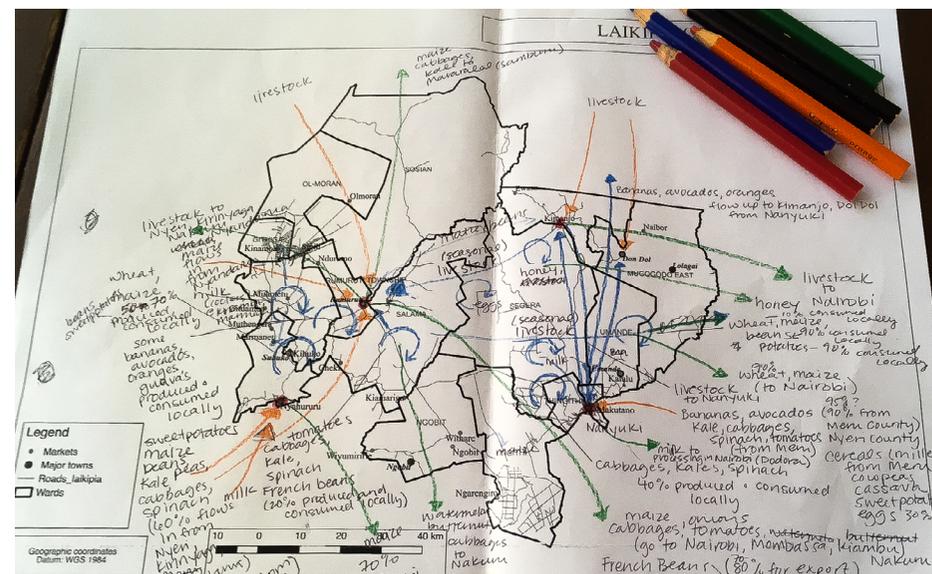
As partes interessadas precisam conhecer a atual situação da paisagem e, para isso, é fundamental elaborar um inventário de seus recursos naturais: quais estão saudáveis e quais estão se degradando; quem está se

beneficiando dessa exploração e quem está sendo excluído. As partes interessadas também podem aprender como diferentes partes da paisagem interagem entre si, por exemplo, como o uso do solo e o manejo florestal em áreas montanhosas afetam o fluxo e a qualidade da água a jusante.

É essencial que os parceiros entendam também as principais tendências e fatores que afetam a agricultura e o uso e gestão dos recursos naturais na paisagem. Entre outras questões relevantes, podemos citar mudanças no uso da terra (por exemplo, expansão agrícola, desenvolvimento urbano e extração de recursos), tendências socioeconômicas (por exemplo, as principais fontes de renda de diferentes grupos), tendências demográficas (por exemplo, padrões de migração e crescimento populacional) e o contexto de governança local, regional e nacional (por exemplo, acordos de posse locais e autoridades tradicionalmente responsáveis pela tomada de decisões).

Análises contextuais robustas solicitam informações de um amplo espectro de atores e incluem diferentes tipos de análises consideradas importantes pelas diferentes partes interessadas da AP. Os autores podem dedicar especial atenção às preocupações e interpretações de grupos minoritários cujas perspectivas são abordadas com menos frequência em estudos acadêmicos e relatórios governamentais.

As fontes de informação podem abranger relatórios de monitoramento de rotina de agências governamentais, estudos de organizações de pesquisa ou de ONGs, avaliações participativas que incluam as



- Mapa elaborado à mão dos "fluxos de alimentos" no Condado de Laikipia, Quênia, que foi desenvolvido de forma totalmente participativa e indica as principais correntes dos sistemas alimentares locais.

vozes de agricultores e outros agentes locais e oficinas organizadas pelas partes interessadas. Em alguns lugares, pode ser difícil coletar as informações: registros oficiais do governo podem ser de difícil acesso, as leis de acesso à informação podem não estar em vigor ou não ser aplicadas e a capacidade de solicitar informações do estado ou de acessar bases de dados online pode ser limitada. Nesses casos, a AP pode se basear nas análises e reconstruções de histórias de grupos focais constituídos por diversos indivíduos com profunda experiência na paisagem.

As informações coletadas pelos autores podem ser compartilhadas com a AP de uma maneira que os diferentes grupos de interessados possam facilmente compreendê-las e avaliá-las. Alguns podem preferir ler um relatório narrativo, enquanto outros podem se sentir mais à vontade com mapas, análises estatísticas, painéis visuais ou histórias.

## 2.3 Cenários futuros

O desenvolvimento de cenários pode ajudar os atores da paisagem a entender melhor os prováveis resultados futuros de diferentes planos, permitindo que criem cenários futuros hipotéticos a partir de premissas espaciais específicas e analisem de forma mais realista quais seriam as oportunidades, barreiras, demandas conflitantes e sinergias se fossem mantidas as condições atuais e se fossem trilhados caminhos alternativos.

Se tiverem os recursos necessários, as APs podem ir além e modelar cenários mais formais. Nesse caso, modelos quantitativos baseados em dados são usados para fazer uma comparação mais rigorosa dos possíveis resultados de diferentes cenários. Esses modelos exigem premissas claramente definidas sobre, por exemplo, as tendências econômicas e populacionais, demandas de mercado, produtividade agrícola ou a aplicação de normas. O processo deve ser auxiliado por especialistas em modelagem que tenham experiência e estejam comprometidos com a modelagem participativa e com o compartilhamento de resultados com quem não é especialista.

As APs podem fazer comparações lado a lado de mapas, tabelas ou esboços para cotejar os resultados obtidos com o desenvolvimento e a modelagem de cenários e discuti-los com as partes interessadas.

## 2.4 Avaliação dos desafios e oportunidades da paisagem

Um dos resultados mais importantes para uma AP é uma avaliação das prioridades, desafios e oportunidades relacionados à paisagem, subsidiada por uma síntese das análises e cenários descritos acima. Para que uma colaboração seja exitosa na gestão colaborativa de paisagens, todos os interessados devem contar com informações suficientes para negociar e proteger seus interesses adequadamente e, ao mesmo tempo, entender e respeitar os interesses de outros grupos envolvidos.

As partes interessadas precisam dispor do tempo necessário para processar as análises e cenários e trocar opiniões diretamente com outros atores que têm perspectivas diferentes. Isso pode envolver uma série de diálogos sobre as análises e cenários, caminhadas conjuntas em transectos da paisagem para compartilhar perspectivas, interpretações de avaliações da paisagem ou a narração de experiências vividas.

A avaliação final acordada pela AP deve ser apresentada na forma de um relatório, um diagrama visual, um quadro de indicadores da paisagem ou um mapa que seja compreensível a todos os grupos interessados. Uma avaliação convincente é o pilar básico para o desenvolvimento de uma visão e plano compartilhados.

.....



## Visão e planejamento

Criar uma visão e estratégia inspiradoras de longo prazo e elaborar um plano de ação com orientação especial e uma abordagem financeira para a paisagem.

.....

A criação da visão e o planejamento são esforços colaborativos destinados a traçar o futuro desejado e formular um plano para a implementação da gestão integrada da paisagem no longo prazo. As partes interessadas negociam como trabalharão em conjunto para solucionar os problemas identificados e suas principais causas e aproveitar as oportunidades latentes na paisagem. Uma função fundamental dos facilitadores das APs é promover negociações subsidiadas por evidências e análises dos desafios e oportunidades e garantir que todos os interessados sejam ouvidos, apesar das diferenças de poder.

Dois exemplos de esforços para criar uma visão colaborativa em prol de ações paisagísticas são encontrados [na região central de Lombok](#), na Indonésia, e na paisagem de [Altiplano, na Espanha](#).

• *Membros de uma comunidade no leste de Uganda se reúnem para criar uma visão compartilhada da paisagem.*



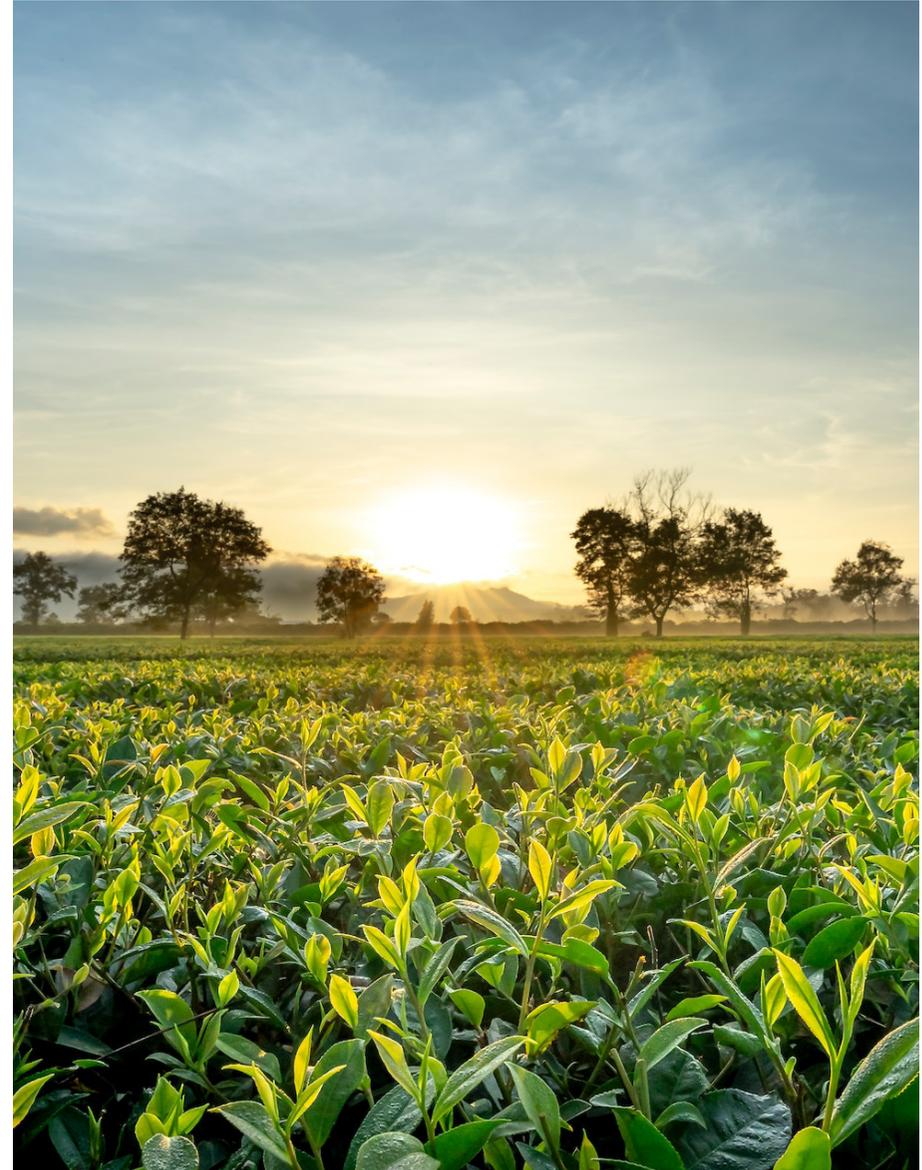
# Outputs de visão e planejamento

## 3.1. Visão compartilhada para uma paisagem próspera

Quando chegarem a um entendimento comum do ambiente biofísico e social, dos desafios, das oportunidades e das motivações de outros atores, as partes interessadas da AP estarão prontas para criar uma visão conjunta da paisagem. A visão da paisagem deve ter um horizonte de longo prazo – uma ou mais gerações –, pois esse é o tempo necessário para gerar mudanças transformadoras. Isso engloba o futuro desejado e as características e funções da paisagem mais valiosas para a população, a economia e a natureza.

A AP deve criar sua visão de maneira a inspirar um grupo mais amplo de partes interessadas da paisagem a agir coletivamente. Por exemplo, a [Paisagem Cultural Cafeeira da Colômbia](#) vem aliando objetivos de produção sustentável ao ecoturismo por meio de uma história cultural compartilhada. A [província de Yunnan](#), na China, tem ganhado visibilidade nacional por produzir alimentos saudáveis e ecologicamente corretos. As paisagens da [região montanhosa central do estado indiano de Chhattisgarh](#) estão sendo restauradas graças à união da sabedoria e conhecimentos locais com informações científicas. O corredor de [Yellowstone a Yukon](#), na América do Norte, promove um sistema interconectado de terras e águas silvestres que se estende desde o Parque Nacional de Yellowstone até o território de Yukon, harmonizando as necessidades das pessoas com as da natureza.

A visão deve ser comunicada na forma de um texto curto, uma ilustração ou qualquer outra expressão ou combinação criativa que seja claramente compreendida por todas as partes interessadas.



### 3.2. Estratégia para a paisagem com objetivos de longo prazo

Após elaborarem uma visão compartilhada, as partes interessadas podem definir uma forma de alcançar seus objetivos por meio de uma estratégia de longo prazo. Nessa estratégia, os caminhos para o desenvolvimento de um setor ou área devem se reforçar mutuamente. Por exemplo, a visão de uma paisagem sustentável inspira um turismo ecologicamente correto que utiliza produtos locais oriundos da agricultura sustentável e permite a entrada de vendedores de produtos florestais em mercados de desmatamento zero. Juntas, essas partes interessadas investem na redução da poluição da água, protegendo a saúde humana, a biodiversidade aquática e a sustentabilidade da pesca.

O primeiro passo para desenvolver a estratégia é especificar os objetivos de forma mais clara, com as partes interessadas acordando em termos mais concretos os resultados que desejam alcançar na paisagem. Para isso, é preciso ir além de uma visão geral. Apresentamos

Conceito	Objetivos concretos
Melhorar o bem-estar	Escola primária universal para grupos indígenas, diversificação dos meios de subsistência de pequenos agricultores
Natureza saudável	Restauração de 100 mil hectares de floresta até 2030, restabelecimento do fluxo fluvial durante todo o ano até 2040
Economia regenerativa	Estabelecimento de novos mercados para a produção sustentável de culturas, pelo menos cinco novos investimentos de empresas comprometidas com a sustentabilidade
Inspirar ações coletivas	Aumento da participação da sociedade civil na governança da paisagem, eliminação de incentivos públicos perversos que provocam degradação

abaixo alguns exemplos de como sair do campo dos conceitos e passar para resultados práticos e mensuráveis:

Muitos desses objetivos de médio e longo prazo precisam ser espacialmente explícitos em relação aos recursos naturais e comunidades humanas envolvidas. Também podem ser designadas áreas prioritárias para a proteção de habitats naturais, produção agrícola sustentável ou assentamentos humanos, atividades industriais e infraestruturas sustentáveis. Esses objetivos mensuráveis podem ser posteriormente usados para criar indicadores de monitoramento do progresso (5.1).

A estratégia deve então traçar um plano indicando como fazer a transição da situação atual para alcançar os objetivos propostos e concretizar a visão de longo prazo. Para isso, é necessário desenhar e avaliar diferentes abordagens, levando em conta sua viabilidade e seus benefícios e riscos para as diferentes partes interessadas. O processo pode se basear em resultados de cenários anteriores (2.3) para comparar diferentes estratégias. Cenários formais podem ser modelados para testar estratégias com base em diferentes premissas sobre tendências populacionais e de mercado e sobre os impactos de mudanças no uso e manejo da terra.

As APs podem comunicar a estratégia por meio de uma tabela ou diagrama que apresente um cronograma aproximado vinculando componentes específicos aos principais objetivos estipulados. Podem ser incluídas também descrições mais detalhadas dos principais componentes estratégicos e a razão pela qual foram escolhidos.

### 3.3. Plano de ação para a paisagem (curto prazo)

Para iniciar a implementação da estratégia de longo prazo da paisagem (3.2), os membros da AP podem elaborar um plano de ação de curto prazo (geralmente com um horizonte de 2 a 5 anos) para a paisagem. Esse processo geralmente consiste em um levantamento inicial e um mapeamento espacial dos projetos, empresas e programas alinhados à visão e estratégia da paisagem. O plano de ação pode envolver a ampliação e interligação desses elementos, bem como incluir propostas de novas atividades e investimentos que são desconhecidos no local e precisam ser estudados. Os membros da AP podem visitar esses empreendimentos para ver como eles funcionam fora da paisagem ou convidar outros atores para compartilhar suas experiências com a AP.

São diversas as atividades a serem consideradas no plano de ação, refletindo a participação de diferentes atores. Exemplos de atividades incluem unir esforços com cooperativas para desenvolver um programa sustentável de apoio a pequenos produtores, realizar programas de capacitação intersetorial, estimular empresas do agronegócio a investir na redução de poluentes na água, criar um programa de certificação de produção agrícola sustentável, instituir um programa do governo local que ofereça pequenos subsídios para inovadores, realizar pesquisas de mercado sobre novos produtos cultivados de forma sustentável, estabelecer uma rede de segurança alimentar para a população carente, modificar a rota ou os materiais de construção de uma nova estrada ou organizar um festival anual de artes em torno da visão da AP para mobilizar um maior apoio dos cidadãos.

A AP deve fazer uma avaliação cuidadosa das atividades propostas para identificar seus possíveis custos e benefícios para as diferentes partes interessadas, as sinergias e demandas conflitantes entre elas e seu alinhamento com a estratégia. Realizar um exercício colaborativo de definição de prioridades pode ser útil nesse sentido. É possível que a AP precise analisar formas de mobilizar a contribuição e o apoio de produtores e grupos comunitários locais, autoridades do governo estadual e nacional e empresas cuja participação (ou pelo menos consentimento) é necessária para que o plano seja implementado de forma exitosa. Normalmente, as APs convidam ou criam grupos de trabalho para formular os detalhes.

O plano de ação acordado para a paisagem pode ser bastante amplo ou detalhado, podendo ser apresentado na forma de um relatório escrito, tabela, calendário, mapa ou vídeo. Seja qual for a forma, ele deve comunicar claramente as atividades, os responsáveis por implementá-las e o cronograma de implementação. Dessa forma, a AP poderá realizar o monitoramento de forma mais simples e sistemática, conforme descrito no ponto 4.1. A aliança pode mostrar os locais das atividades propostas no mapa da paisagem para oferecer uma representação visual e destacar as sinergias. Como as condições enfrentadas pelas iniciativas paisagísticas mudam constantemente, o grupo pode ajustar os planos de ação periodicamente (por exemplo, a cada 6 a 12 meses) e revisar o plano completo a cada 2 a 5 anos.



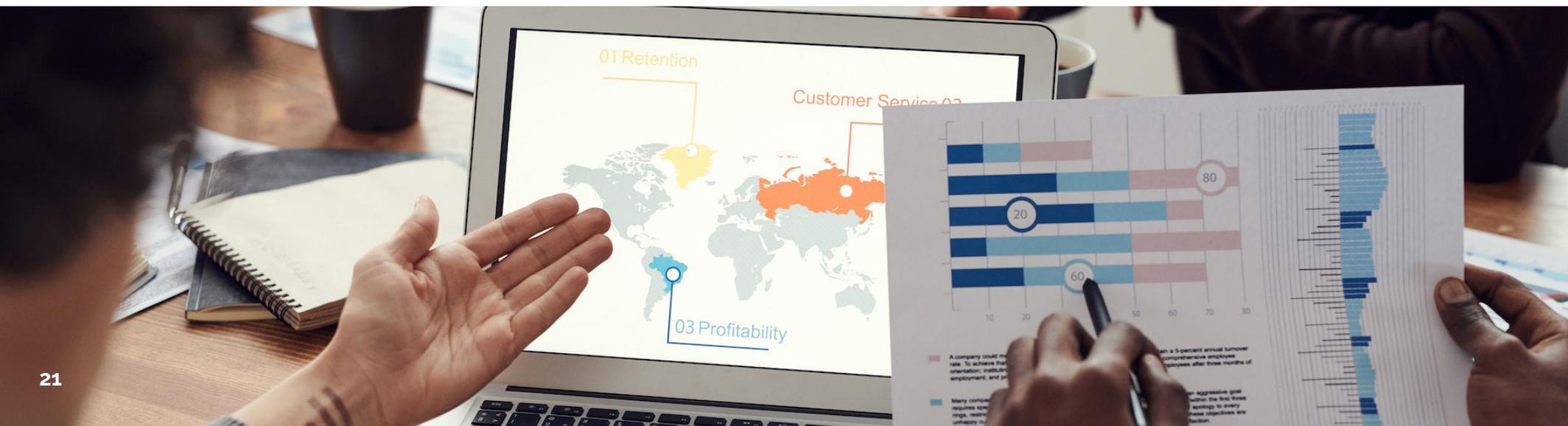
**O trabalho colaborativo para o desenvolvimento do plano ação envolve discussões práticas e negociações sobre a melhor forma de alinhar, coordenar e integrar as ações propostas dentro dos atuais mandatos, programas de trabalho e planos de negócios das partes interessadas.**

### 3.4. Estratégia de financiamento da paisagem

Alguns projetos públicos, privados e da sociedade civil do plano de ação para a paisagem podem se autofinanciar ou acessar suas fontes de financiamento habituais para cumprir seus compromissos com o plano. Outros, porém, precisam concentrar esforços na mobilização dos recursos necessários. Pode ser que a AP precise organizar uma ação coletiva para conseguir o financiamento adicional junto a fontes locais, nacionais ou internacionais.

Por exemplo, se os bancos locais oferecem uma linha de crédito apenas para a produção convencional de café, não contemplando o cultivo de café em sistemas agroflorestais, pode ser que um grupo de membros da AP precise trabalhar com um desses bancos para desenvolver um novo instrumento. Se o projeto for financiado de forma colaborativa por diferentes órgãos governamentais, talvez seja necessário harmonizar os procedimentos administrativos. A geração de mudanças transformadoras pode envolver uma carteira de investimentos paisagísticos ampla e ambiciosa, exigindo um financiamento maior e de longo prazo. Possíveis soluções incluem reunir recursos de grandes bancos de desenvolvimento, organizar fundos de investimento especiais para paisagens, alinhar os orçamentos públicos de todo o território, obter subvenções de longo prazo para apoiar a organização da AP ou celebrar acordos de financiamento mistos ou coordenados envolvendo os setores público, privado e da sociedade civil.

Para assegurar esses recursos, as APs possivelmente precisarão definir uma estratégia distinta de financiamento para a paisagem, estipulando responsabilidades claras pela implementação das ações. Para isso, muitas vezes será necessário identificar aliados especialistas do setor financeiro – indivíduos e instituições dispostos a se alinhar à visão e estratégia para a paisagem. Esses aliados podem auxiliar na formulação da estratégia de financiamento e de novos mecanismos financeiros e na identificação de fontes de financiamento adequadas.



## Ações concretas

Coordenar ações, desenvolver e financiar uma carteira integrada de investimentos na paisagem e acompanhar e informar sobre a implementação.

Para garantir a implementação efetiva de seu plano de ação, a AP deve exercer uma liderança proativa, o que pode envolver a necessidade de mobilizar recursos financeiros e humanos e também os conhecimentos e habilidades das partes interessadas. Isso incentiva a participação, contribui para fortalecer o senso de pertencimento e ajuda a reequilibrar dinâmicas desiguais de poder.

Para que a implementação seja exitosa, também são necessários esforços no sentido de manter a atenção das partes interessadas e a dinâmica, pois poderá levar anos até que algumas ações gerem os resultados esperados. É fundamental contar com estratégias de comunicação interna e externa robustas para manter o interesse dos atores e atrair novos parceiros. Além disso, é importante que a AP organize reuniões regulares para oferecer oportunidades de avaliar o progresso, discutir necessidades de coordenação e formas de maximizar as sinergias, mitigar demandas conflitantes e mediar conflitos.

Um exemplo de ação concreta implementada por uma AP é o programa [Green Pearl](#) no Haiti, que demonstra como o monitoramento e o mapeamento de ações na paisagem melhoram a coordenação. Já o [Grande Recife Marinho de Fiji](#) é um exemplo de uma paisagem marinha que adotou ativamente uma nova abordagem de investimento na paisagem.

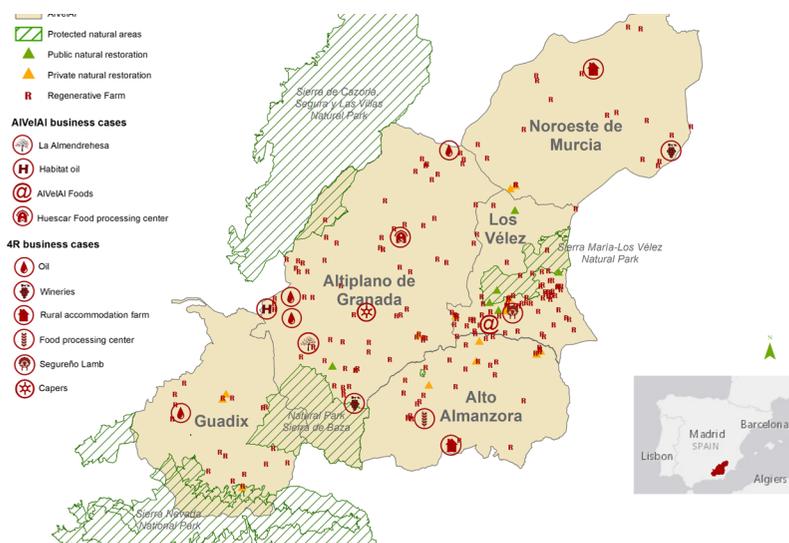


Na liderança compartilhada, as funções de liderança são delegadas a diferentes grupos de interessados com base em seus conhecimentos.

## Outputs de ações concretas:

### 4.1 Acompanhamento do plano de ação

Ao fazer o acompanhamento das ações ao longo do tempo, as APs podem refinar as estratégias de implementação e seu plano de ação para aproveitar as sinergias e evitar, em tempo real, as demandas conflitantes que forem surgindo. Além disso, o acompanhamento permite que os responsáveis pela implementação comuniquem à AP, a outras partes interessadas e a atores externos a situação do projeto durante a sua execução, incluindo o local de execução, para promover melhor a colaboração. O acompanhamento do plano de ação pode ser feito por meio das notas das reuniões da AP, de uma grande representação visual (por exemplo, mapas de parede ou maquetes nos locais de reunião) ou de um sistema de acompanhamento



- Mapa da paisagem do Altiplano, na Espanha, que indica as diferentes atividades comerciais e as áreas da paisagem para melhorar a coordenação.
- 
- 

digital, entre diversas outras formas.

### 4.2. Estratégia de comunicação

Tanto a comunicação interna como a externa são inestimáveis para a implementação do plano de ação e da estratégia da AP. Os líderes da AP precisam interagir regularmente com as partes interessadas para manter seu interesse na visão compartilhada e seu compromisso com a consecução dos objetivos da AP. A organização de reuniões regulares, o compartilhamento de atualizações do progresso por meio de boletins ou outros meios, a mediação de conflitos entre os parceiros e a oferta de capacitação, entre outras atividades, ajudam a manter o bom funcionamento da aliança.

Ao mesmo tempo, também é importante desenvolver sólidas comunicações e relações de trabalho com possíveis investidores, líderes empresariais, formuladores de políticas e outros apoiadores da causa. Exemplos de estratégias de comunicação e mobilização que garantem a visibilidade da AP e atraem o interesse de parceiros externos incluem passeios para mostrar a paisagem e inovações de empresas ecológicas locais, a organização de fóruns sobre políticas locais, a participação em feiras empresariais ou agrícolas, a publicação de documentos informativos sobre políticas, a divulgação de conteúdos nas redes sociais ou o envio de histórias a veículos de imprensa.

Para aperfeiçoar o planejamento e simplificar a coordenação, os facilitadores ou outros membros da AP podem criar um calendário central que mostre todas as atividades de participação e mobilização das partes interessadas e os resultados. Esse calendário deve incluir datas, as pessoas/organizações responsáveis e outras informações pertinentes.

### 4.3. Narrativas da paisagem

A narração é uma forma eficaz de comunicar informações e incentivar ações em prol de mudanças. Por meio do desenvolvimento narrativo, as partes interessadas das APs podem destacar aspectos importantes ou inspiradores de sua jornada. Ao ressaltar os primeiros resultados exitosos e articular aspirações de longo prazo para a paisagem, a narrativa pode motivar outras pessoas a seguir trabalhando juntas.

Narrativas envolventes sobre a paisagem também têm o potencial de atrair o interesse de grupos externos que podem contribuir para o êxito da AP, como formuladores de políticas, investidores, compradores de produtos provenientes da paisagem, líderes empresariais ou meios de comunicação. Quando essas narrativas são desenvolvidas para diferentes públicos, é importante que as mensagens se concentrem em questões que sejam pertinentes para cada um deles e usem seu idioma. Por exemplo, uma apresentação para um possível investidor pode incluir informações sobre a avaliação do capital natural da paisagem e a carteira de investimentos (output 4.4).

As narrativas da paisagem podem assumir várias formas para atrair diferentes públicos: uma história, um vídeo, uma peça teatral, fotografias, artes visuais, música, um poema, um artigo de imprensa ou um folheto publicitário. As APs podem incorporar essas aplicações da narrativa ao calendário de participação e mobilização das partes interessadas (4.2).



### 4.4. Carteira de investimentos na paisagem

Um dos pontos centrais da implementação da gestão integrada de paisagens é traduzir o plano de ação em uma carteira de investimentos paisagísticos concreta e integrada que as APs possam usar para atrair investimentos e financiamento em apoio aos objetivos da paisagem. Essa carteira inclui investimentos viabilizadores e em ativos.

Os investimentos em ativos geram benefícios diretos para a economia regenerativa, o bem-estar humano e a natureza saudável. Podemos citar como exemplos investimentos agroflorestais de pequenos produtores, um projeto público-privado para a restauração das margens de um rio, a ampliação de empresas verdes ou a construção de novos centros de saúde locais em povoados situados ao redor de áreas silvestres protegidas. Os investimentos viabilizadores tornam possíveis os investimentos em ativos regenerativos. Alguns exemplos seriam os recursos para a organização de APs, capacitações, geração de dados sobre a paisagem, inovações de políticas ou criação de um sistema de certificação de produtos ou de pagamento por serviços ecossistêmicos.

Com o tempo, a carteira de investimentos na paisagem incluiria todos os principais projetos privados, públicos e da sociedade civil e investimentos empresariais que apoiam os objetivos da AP, indicando ainda em que parte da paisagem estão sendo implementados. A AP pode elaborar uma ferramenta de acompanhamento da carteira que diferencie os projetos que já estão sendo implementados, os que estão prontos para ser financiados (isto é, para os quais já foram detalhados a incubação e o planejamento comercial e de projeto e que contem com um plano de financiamento) e os que estão em desenvolvimento.

A AP pode compartilhar publicamente a carteira de investimentos paisagísticos na forma de um mapa, álbum ou tabela, bem como compartilhar informações sobre projetos prontos para receber investimentos com possíveis financiadores do setor privado, do governo e da filantropia.

## Impacto e aprendizagem

Mensurar os impactos na paisagem, capturar lições aprendidas e ajustar a estratégia e o plano de ação para a paisagem

Os membros de uma AP precisam contar com uma ferramenta para avaliar o progresso obtido na implementação dos objetivos de curto prazo e na concretização da visão de longo prazo. Para isso, é necessário desenvolver um sistema prático e transparente de monitoramento das lições aprendidas e do impacto que ajude a avaliar os resultados das atividades da paisagem em relação aos indicadores acordados do impacto holístico no nível da paisagem. A avaliação do impacto no nível da paisagem também ajuda a promover a aprendizagem contínua sobre formas de melhorar a eficácia de diferentes intervenções de gestão.

A AP pode usar esses resultados para adaptar e melhorar sua estratégia, objetivos, planos de ação e investimentos. As evidências geradas pelas avaliações de impacto também podem demonstrar os benefícios da AP e da gestão integrada de paisagens para formuladores de políticas e outros atores, além de mobilizar um maior apoio à abordagem, às ações e aos investimentos promovidos.

A Grande Área Metropolitana de [San José, na Costa Rica](#), e a [região cafeeira de Chiapas](#), no México, são exemplos de paisagens que usam avaliações de impacto e métodos para capturar lições e resultados.



O processo da gestão integrada de paisagens é uma jornada; o progresso não é linear.

# Outputs de impacto e aprendizagem

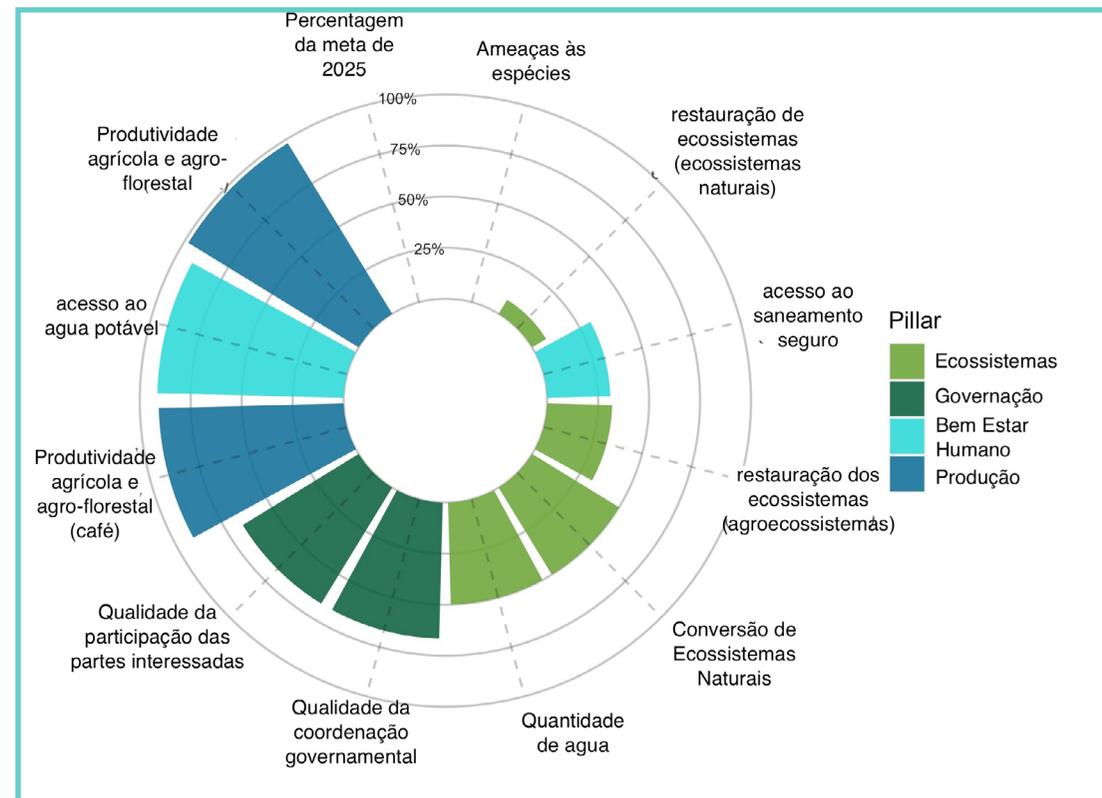
## 5.1 Resultados e análise de impacto

A avaliação periódica das mudanças nos indicadores de impacto pode revelar se o plano de ação e a estratégia estão surtindo o efeito desejado. Esse trabalho também destaca as sinergias e demandas conflitantes inerentes às diferentes intervenções. A avaliação de impacto de uma AP começa com um acordo sobre o conjunto de indicadores-chave que serão avaliados, os quais podem ser adaptados da estratégia e dos objetivos de longo prazo (output 3.2). Para que possam subsidiar uma estratégia de gestão integrada da paisagem envolvendo múltiplas partes interessadas, essas métricas devem incluir indicadores relativos à produção e economia, à natureza saudável, ao bem-estar humano e à inspiração para a ação coletiva. Em seguida, a AP deve tomar decisões sobre os métodos que utilizará para avaliar cada um desses indicadores, bem como sobre quem serão os responsáveis pelo processo de coleta e análise.

As organizações que trabalham na paisagem podem usar dados que estejam facilmente acessíveis ou que já coletam como indicadores quantitativos. Caso contrário, elas podem se valer de entrevistas com informantes, grupos focais, pesquisas sobre a percepção das partes interessadas ou outras medidas qualitativas para estimar os indicadores quando há poucas informações quantitativas ou o custo de coletá-las é muito alto. A AP pode decidir que algumas medidas de impacto têm uma importância tão crítica para orientar e manter a ação coletiva que a melhor abordagem seria criar um sistema de monitoramento próprio.

Uma vez que os membros cheguem a um acordo sobre as medidas dos indicadores-chave, as organizações podem realizar avaliações de linha de base. Elas podem repetir essas avaliações em intervalos periódicos de 3 a 5 anos para dar tempo para que as intervenções gerem resultados. É importante observar, porém, que alguns indicadores ecológicos e de desenvolvimento do mercado podem exigir um horizonte de tempo muito maior para a realização de uma avaliação precisa.

Para serem mais valiosos para as partes interessadas, o ideal é que os



Exemplo de uma avaliação dos indicadores-chave das paisagens das sub-bacias do norte de San José, na Costa Rica.

relatórios das avaliações de impactos sintetizem e compartilhem os dados em formatos espaciais e visuais com uma estrutura simplificada, como tabelas, mapas, gráficos simples ou registros fotográficos ou de satélite. Informações novas devem ser apresentadas em relação à linha de base inicial e aos dados históricos. A combinação dessas medidas com o acompanhamento do plano de ação (4.1) pode fornecer uma imagem rica das mudanças geradas.

O desafio é analisar e interpretar os resultados de todos os valores e serviços da paisagem. Uma forma efetiva de fazer essa análise e interpretação é convocar os membros da AP e os aliados especialistas para revisar os resultados em pequenos grupos e, em seguida, com todo o grupo. Cumprida essa etapa, a equipe pode sintetizar as informações e usá-las para elaborar um relatório que inclua a interpretação dos parceiros da AP.

## 5.2 Resumos de aprendizados e reflexões

A reflexão e a aprendizagem são elementos essenciais do ciclo de avaliação de impacto que ajudam a AP a se adaptar e aperfeiçoar os processos iterativos para seguir crescendo na direção certa. As reflexões permitem que as APs passem do pensamento tático para o estratégico, ao passo que a aprendizagem implica olhar para o passado, entendê-lo e melhorar as coisas conforme a aliança evolui.

Os facilitadores podem ajudar os membros da AP a estruturar suas reflexões com base na análise de impacto e nos resultados de outras avaliações e a traduzi-las em ajustes concretos para a AP, a avaliação da paisagem, a visão, a estratégia, o planejamento e o plano de ação. A aliança pode capturar essas reflexões e recomendações em um relatório sintetizado, resumos de aprendizagem, artigos de boletins, vídeos ou notas das reuniões da AP, bem como usar materiais selecionados em comunicações externas para promover um maior apoio.



## Inspiração e fontes para o Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens

O Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens foi inspirado e influenciado pela aprendizagem global de experiências de campo. A partir de uma ampla variedade de publicações da literatura, consultas e pesquisas ao longo de vários anos, Sayer et al. (2013) desenvolveram os [10 Princípios do Enfoque de Paisagem](#). [Scherr, Shames e Freidman \(2013\)](#) resumiram as principais características da gestão integrada de paisagens que vêm sendo aplicadas em 80 comunidades de prática. Brouwer et al. (2015) desenvolveram um trabalho fundamental sobre as [parcerias multipartites](#).

Os 5 elementos do guia são uma adaptação dos descritos na publicação [The Little Sustainable Landscape Book](#) (Denier et al., 2015). Essa publicação também destacou três catalisadores importantes que viabilizam a gestão integrada de paisagens: a governança de apoio, o acesso ao mercado e um financiamento sustentável. O consórcio de Little Book, liderado pelo Programa Global Canopy, reuniu a EcoAgriculture Partners, a IDH The Sustainable Trade Initiative, a The Nature Conservancy e o WWF. Também contribuíram as seguintes organizações: Centro Internacional de Pesquisa Florestal (CIFOR), Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, atuando em nome do Ministério Federal de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (BMZ) da Alemanha, Centro Mundial de Agrofloresta (ICRAF), União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN), Tropenbos International, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), Banco Mundial e Secretaria da TerrAfrica.

Heiner et al. (2017) sistematizaram ainda mais as abordagens de gestão integrada de paisagens em um [guia prático para coordenadores de Alianças de Paisagem](#). O Centro Mundial de Agrofloresta, o CATIE e outras organizações foram além ao desenvolver paisagens inteligentes em termos climáticos ([Minang, et al 2015](#)), assim como o Centro Francês de Pesquisa Agrícola para o Desenvolvimento Internacional (CIRAD) em seu trabalho sobre desenvolvimento territorial (2018). Os 5 elementos também foram incorporados ao Marco de [4 Retornos para a Restauração de Paisagens](#), desenvolvido pela Commonland, Landscape Finance Lab (antigo WWF Landscape Finance Lab) e Wetlands International (Dudley et al., 2021). Incorporamos perspectivas do Guia Prático e da metodologia para avaliações de impacto na paisagem desenvolvida para a iniciativa LandScale ([www.landscape.org](http://www.landscape.org)) pela Rainforest Alliance, Verra, Conservation International e seus parceiros. Além disso, extraímos lições da Rede Internacional de Florestas Modelo, do programa COMDEKS do PNUD e da Aliança Internacional para a Iniciativa Satoyama (IPSI).

Sintetizamos essas fontes variadas para produzir o Guia Prático para a Gestão Integrada de Paisagens e aperfeiçoamos o trabalho com os comentários do Grupo Consultivo de Líderes de Paisagens da 1000L e dos facilitadores que colaboram com a rede de paisagens. Este guia fornece uma base Junte-se à comunidade da 1000L para o trabalho colaborativo da 1000L.



## Junte-se à comunidade da 1000L

A 1000L vem desenvolvendo ferramentas, capacidades, recursos e conexões para ajudá-lo a implementar o processo de gestão integrada de paisagens e adaptá-lo ao seu contexto e prioridades. Ajude-nos a codesenhar os recursos da 1000L e aperfeiçoar este guia compartilhando suas próprias inovações, ferramentas e experiências.

Este é um trabalho em andamento. Assim que estiverem disponíveis, novos recursos para a implementação da gestão integrada de paisagens poderão ser encontrados em [www.landscapes.global](http://www.landscapes.global) ou na plataforma Terraso.



## Referências

Brouwer, J.H.; Woodhill, A.J.; Hemmati, M.; Verhoosel, K.S.; Vugt, S.M. van. 2015. The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. Wageningen: Center for Development Innovation: Wageningen NL.

Denier, L., Scherr, S., Shames, S., Chatterton, P., Hovani, L., Stam, N. 2015. The Little Sustainable Landscapes Book. Programa Global Canopy, Oxford.

Dudley, N., Baker, C., Chatterton, P., Ferwerda, W.H., Gutierrez, V., Madgwick, J., 2021. The 4 Returns Framework for Landscape Restoration. Relatório da Década das Nações Unidas da Restauração de Ecossistemas publicado pela Commonland, Wetlands International Landscape Finance Lab e Comissão de Gestão de Ecossistemas da UICN.

Heiner, K., L Buck, L. Gross, A. Hart, N. Stam. 2017. Public-Private-Civic Partnerships for Sustainable Landscapes: A Practical Guide for Convener. EcoAgriculture Partners e IDH: Washington, D.C.

Minang, P.A., Freeman, O.E., Mbow, C., de Leeuw, J.M., Catacutan, D.C., van Noordwijk, M., 2015. Climate Smart Landscapes: Multifunctionality in Practice. World Agroforestry Centre: Nairobi.

Sayer, Jeffrey, Terry Sunderland, Jaboury Ghazoul, Jean-Laurent Pfund, Douglas Sheil, Erik Meijaard, Michelle Venter, Agni Klintuni Boedhiartono, Michael Day, Claude Garcia, Cora van Oosten, e Louise E. Buck. 2012. Ten principles for a landscape approach to



Source: Rainforest Alliance