



Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations



global  
environment  
facility  
INVESTING IN OUR PLANET

# **Revisão de meio período do projeto “Reverter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”**

**GCP/BRA/085/GFF**  
**GEF ID: 5324**

**Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO)**

**Brasil**

**Agosto de 2023**

# Conteúdos

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Acrônimos e abreviaturas .....</b>	<b>v</b>
<b>1. Sumário executivo .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivo e escopo da MTR .....	15
1.2. Objetivo da MTR do projeto Redeser .....	16
1.3. Usuários previstos .....	18
1.4 Metodologia.....	19
1.5. Limitações .....	21
<b>2. Antecedentes e contexto do projeto.....</b>	<b>23</b>
2.1 Identificação do projeto .....	23
2.2 Descrição do contexto.....	23
2.3 Descrição do projeto .....	26
2.4 Principais atores e partes interessadas .....	29
2.5 Conjuntura e limitações .....	36
<b>3. Teoria da mudança (ToC) .....</b>	<b>38</b>
<b>4. Constatações e perguntas chave da MTR.....</b>	<b>40</b>
<b>5. Conclusões e recomendações.....</b>	<b>62</b>
5.1. Conclusões.....	62
5.2. Recomendações .....	64
<b>6. Lições aprendidas.....</b>	<b>69</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 1. Termo de referência para a MTR .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 2. Roteiro da MTR, incluindo missões de campo (cronograma).....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 3. Partes interessadas entrevistadas durante a MTR.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 4. Matriz da MTR (perguntas e subperguntas da revisão).....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 5. Lista de documentos consultada (“Lista de referências”). .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 6. Matriz de resultados mostrando as realizações e observações de médio prazo da MTR .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 7. Tabela de cofinanciamento (em US\$) fonte PIR 2022 .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 8. Tabela e sistema de classificação dos critérios do GEF.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 9. Informações chave qualitativa das entrevistas. ....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 10. Atualização das áreas de intervenção do projeto .....</b>	<b>95</b>

## **Lista de caixas, ilustrações e tabelas**

Figura 1 Distribuição da incidência de seca (MMA, 2005) .....	25
Figura 2:Distribuição do projeto Redeser no território nacional.....	29
Figura 3 Teoria da mudança projeto Redeser. ....	39
Figura 4 nuvem de palavras realizada com o software da WordArt, fonte entrevistas. ....	94
Tabela 1 Matriz com os critérios de avaliação e perguntas guia.....	16
Tabela 2: Distribuição recursos GEF (US\$) por componente.....	28
Tabela 3 Lista de participantes e parceiros identificados .....	30

## Agradecimentos

A equipe da revisão de meio termo (MTR, em sua sigla em inglês) foi composta por uma consultora internacional independente, Doris Cordero, especialista em monitoramento e avaliação e questões relacionadas a florestas e desenvolvimento, encarregada pela revisão e supervisão metodológica da avaliação; e um consultor nacional independente, Marcio Pontual, especialista em desenvolvimento de projetos e acompanhamento de políticas públicas, responsável pela investigação desta MTR.

A MTR contou com a inestimável cooperação da equipe da FAO Brasil, e também da ajuda do escritório RLC e de FAO-GEF. Esta MTR só aconteceu graças aos valiosos aportes, comentários, sugestões e colaborações recebidas na forma de entrevistas e comentários. A equipe da MTR reconhece sobretudo Rafael Zavalla, representante residente do escritório FAO Brasil; Marcello Broggio, ponto focal da MTR; e ao imprescindível apoio e orientação de Ina Salas - do escritório de Coordenação de FAO-GEF (UC FAO-GEF).

Esta MTR também contou com insumos de muitas partes interessadas, inclusive servidores do governo federal, funcionários de organizações não-governamentais e ex-integrantes da equipe de projeto. Suas contribuições foram fundamentais para o trabalho desta MTR, que agradece profundamente todo(a)s o(a)s envolvido(a)s.

### **Equipe da MTR**

- *Marcio Pontual (consultor nacional)*

- *Doris Cordero (consultora internacional)*

### **Pessoal da UC FAO-GEF**

- *Ina Salas*

## Acrônimos e abreviaturas

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ACB	Associação Cristã de Base
ADESE	Associação do Desenvolvimento do Seridó
Agendha	Assessoria e Gestão em Estudo da Natureza Desenvolvimento Humano e Agroecologia
APNE	Associação de Plantas do Nordeste
ASA	Articulação do Semiárido
ASD	Áreas Suscetíveis à Desertificação
BB	Banco do Brasil
BNB	Banco do Nordeste
CBD	Convenção de Biodiversidade
CDP	Comitê Diretivo do Projeto
CEF	Caixa Econômica Federal
CEPIS	Centro de Produção Industrial Sustentável
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPERCUC	Cooperativa da Agricultora Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá
DCDE	Departamento de Combate à Desertificação / MMA
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FA	Fundação Araripe
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FLO	Oficial de ligação com o doador da sigla em inglês <i>Financial Lead Officer</i>
FLR	Restauração de Florestas e Paisagens da sigla em inglês <i>Forest and Landscape Restoration</i>
FUM	Florestas de Uso Múltiplo
GEF	Fundo Global para o Meio Ambiente
GIRN	Gestão Integrada de Recursos Naturais
IABS	Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INSA	Instituto do Semiárido
LTO	Oficial Técnico Líder da sigla em inglês <i>Lead Technical Officer</i>
M&A	Monitoramento e Avaliação
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e do Combate à Fome (MDS)
ME	Ministério da Educação
MFS	Manejo Florestal Sustentável
MI	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
MMA	Ministério do Meio Ambiente e Mudanças do Clima
MTR	Revisão de Meio Período da sigla em inglês <i>Mid Term Review</i>
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PAN	Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca
PFNM	Produtos Florestais não Madeireiros

PIR	Relatório de Implementação do projeto de sua sigla em inglês <i>Project Implementation Report</i>
PPG	Recursos para preparação de projeto de sua sigla em inglês: <i>Project Preparation Grant</i> .
PPR	Relatório de Progresso do projeto de sua sigla em inglês <i>Project Progress Report</i>
ProDoc	Documento do projeto de sua sigla em inglês <i>Project Document</i>
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
Redeser	Este projeto avaliado (FAO: GCP/BRA/085/GFF e GEF ID: 5324)
RLC	Escritório Regional da FAO para América Latina e Caribe
SEAPAC	Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
TdR	Termo de Referência
ToC	Teoria da Mudança da sigla em inglês <i>Theory of Change</i>
UC FAO-GEF	Unidade de Coordenação FAO-GEF
UGP	Unidade de Gestão do Projeto
UNCCD	Convenção das Nações Unidas para o Combate à Desertificação da sigla em inglês <i>United Nations Convention to Combat Desertification</i>
UNFCCC	Convenção das Nações Unidas para Mudança do Clima da sigla em inglês <i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i>
WOCAT	The World Overview of Conservation Approaches and Technologies

# 1. Sumário executivo

## Introdução

1. Este documento apresenta as constatações, conclusões e recomendações da avaliação de meio termo (MTR) do projeto “Reverter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade” (código FAO: GCP/BRA/085/GFF e GEF ID: 5324), doravante chamado Redeser.
2. O Redeser foi apresentado ao Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF) pelo governo Brasileiro, com apoio da Agência das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO) em 2013. Foi aprovado pelo GEF em 2016, assinado pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC) no final de 2017 e entrou em operação em 2018. Apesar de já ter sofrido três extensões sem custo, o projeto se encontra agora em sua metade.
3. O projeto é uma iniciativa do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA) do Brasil, principal parceiro nacional, para desacelerar e reverter o processo de degradação e desertificação que atinge, principalmente, a região nordeste do Brasil. Apesar de abrigar a segunda maior população e a terceira maior área do país, o Nordeste sofre com muitos problemas socioambientais, fome e miséria.
4. Por meio de intervenções em áreas-chave alinhadas com antigos projetos do governo federal, o Redeser ambiciona restaurar áreas degradadas e implementar o manejo florestal sustentável (MFS) gerando serviços ecossistêmicos fundamentais para redução da pobreza e benefícios ambientais que vão colaborar para reduzir as áreas suscetíveis à desertificação (ASD). Todavia, o projeto se notabilizou pelos atrasos e poucas entregas em mais de 5 anos de existência.
5. Esta MTR foi conduzida entre maio e agosto de 2023 com o objetivo identificar e entender os acertos e dificuldades ocorridos com o projeto Redeser para: (i) subsidiar uma decisão sobre sua continuidade e, especialmente, (ii) para ajudar outros projetos no portfólio global da FAO financiados pelo GEF a evitar os atrasos e baixas entregas registradas no projeto.
6. Foi utilizada a metodologia preconizada pela FAO baseada em uma abordagem participativa e transparente que envolve diversas partes interessadas ao longo do processo. A principal ferramenta empregada envolve uma série de perguntas guias para cada um dos seis critérios padrão de avaliação: relevância; eficácia; eficiência; sustentabilidade; fatores que afetam o progresso; e prioridades transversais.
7. O trabalho compreendeu diversas fases e incluiu: revisão inicial do projeto e análise das partes interessadas, leitura de documentos, entrevistas com envolvidos no projeto, triangulação de dados, construção da Teoria da Mudança (ToC), e as análises. Em vista da ausência de resultados significativos, e para poupar tempo, decidiu-se não realizar visitas de campo.

## Principais constatações

8. **Constatação 1:** O conceito do projeto segue relevante e alinhado com as prioridades e estratégias da FAO e do GEF, em que pese haver sido concebido em 2013. A relevância se dá porque as pessoas e os habitats (nas áreas do projeto) estão em maior situação de vulnerabilidade hoje do que há dez anos. Contudo, o projeto requer ajustes para poder entregar na realidade atual os resultados acordados com o GEF.
9. **Constatação 2:** O projeto constitui uma oportunidade de fornecer aos governos locais sensibilização e treinamento sobre a importância da sustentabilidade, do combate à desertificação a partir da implantação de melhores práticas de Gestão Integrada de Recursos Naturais e Manejo Florestal Sustentável, dos ODS e questões transversais (gênero, juventude etc.).
10. **Constatação 3:** Durante um período, especialmente no governo do Sr. Jair Bolsonaro (2019-2022), o apoio ao projeto declinou. Não obstante, há novamente um ambiente propício para implementar o projeto com ênfase no combate à degradação da terra, desertificação e mitigação dos efeitos da seca, além do fortalecimento de políticas relacionadas ao combate à pobreza, proteção ao meio ambiente, ampla participação, mais *accountability* e transparência.
11. **Constatação 4:** Fatores externos e internos afetaram e atrasaram o projeto que, com poucos resultados entregues, teve dificuldade em ganhar tração e apoio. Os resultados alcançados com as cartas de acordo, principal mecanismo para a execução das ações, ainda são preliminares e representam pouco progresso em direção aos resultados acordados com o GEF.
12. **Constatação 5:** Alguns aspectos descritos no ProDoc não foram observados satisfatoriamente durante a implementação: o projeto seguiu as tabelas e as atividades do marco de resultados, mas faltou compreender e incluir os aspectos socioeconômicos mencionados no ProDoc, bem como incorporar a essência das políticas transversais do GEF. Diversas políticas obrigatórias do GEF (e da FAO) foram ignoradas - como gênero, povos indígenas e jovens, criação e funcionamento de estruturas de governança para a tomada de decisões (Comitê Diretivo do Projeto e Comitê Gestor do Projeto) - o que reduziu a capacidade do projeto de gerar impactos positivos e amplos.
13. **Constatação 6:** Até o PIR 2021, o projeto havia gastado quase US\$ 275 mil (7% do total) e os únicos produtos registrados até então eram 3 PIRs. Até março de 2023, os gastos registrados chegaram a quase USD 780 mil (quase 20% do orçamento) ainda com poucos resultados registrados<sup>1</sup>. Contudo, não há clareza nos dados financeiros apresentados ou nos resultados obtidos até agora. Existem duas cartas de acordo vigentes e mais uma foi

---

<sup>1</sup> O PIR 2023 não foi compartilhado com esta MTR.

assinada em junho de 2023<sup>2</sup>, como mecanismos exclusivos para a implementação de atividades nos territórios selecionados. Os resultados por hora ainda não podem ser avaliados.

14. **Constatação 7:** O ProDoc não apresenta uma estratégia clara de saída, ou de sustentabilidade, passível de implementação no curto prazo. Contudo, o projeto, apesar dos atrasos e por ainda se encontrar em uma fase inicial, pode lograr desenvolver uma estratégia de saída - caso comece a trabalhar nisso com brevidade.
15. **Constatação 8:** O projeto há enfrentado, e segue enfrentando, uma série de riscos, principalmente os econômicos/financeiros, os ambientais e os sociais, além das mudanças das estruturas governamentais e quadro de dirigentes. Contudo, nos PIRs apresentados tais riscos foram minimizados, além do projeto não contar com um sistema monitoramento e mitigação dos mesmos.
16. **Constatação 9:** O projeto ainda não obteve resultados, lições ou experiências que ensejem a replicação ou ampliação porque a estratégia de replicação apresentada no ProDoc exige uma combinação de (i) fortalecimento da governança, (ii) estratégia de comunicação com (iii) resultados rápidos e convincentes – todos ainda não exibidos robustamente pelo projeto.
17. **Constatação 10:** A falta de clareza sobre a proposta do projeto contribuiu para os atrasos encontrados. Durante a MTR, foi registrada uma falta de clareza além do objetivo do projeto (estratégias, ações no campo, resultados esperados) entre a maioria dos atores entrevistados. Por exemplo, algumas partes interessadas sentiram que havia uma "falta de identidade", refletida nas várias mudanças propostas para o projeto que nunca se concretizaram.
18. **Constatação 11:** O ambiente político e institucional entre 2016 e 2022 não era propício, mas não foi a única causa dos atrasos no desenvolvimento do projeto. Não há evidências de que existiu um relacionamento contínuo com os parceiros.
19. **Constatação 12:** A implementação do projeto foi mal executada, o que se deveu em parte à falta de clareza nas funções e responsabilidades entre a FAO Brasil e o MMA como agências de implementação e parceiros (há diferenças entre o acordado com o governo brasileiro e o PRODOC). Ambas as entidades cumpriram parcialmente suas funções e responsabilidades na implementação, coordenação e administração do projeto, negligenciando a governança do projeto. Isso foi agravado pela situação institucional e política do país entre 2016 e 2022.
20. **Constatação 13:** O papel da FAO como agência implementadora apresentou necessidade de melhora no apoio técnico oferecido aos parceiros, para manter o nível de reconhecimento pelo qual a agência é ilustre.

---

<sup>2</sup> A Carta de Acordo assinada em junho de 2023 não foi compartilhada com esta MTR.

21. **Constatação 14:** Os atrasos foram prejudiciais ao projeto. Entre a aprovação pelo GEF em 2016 até hoje, parceiros mudaram suas prioridades ou deixaram de existir, consequentemente os recursos prospectados e planejados não estão mais disponíveis. Como agravante, a parte mais cara do projeto ainda não foi iniciada e faltam quase US\$ 16 milhões de cofinanciamento para implementar o que foi estimado em 2013<sup>3</sup>.
22. **Constatação 15:** Historicamente o projeto foi tratado como uma parceria exclusiva entre a FAO e o MMA. Demais atores não tinham espaço oficial de participação, tampouco se logrou seu envolvimento.
23. **Constatação 16:** A ausência de comunicação em geral (interna e externa) é uma das debilidades do projeto que contribuem para seu desconhecimento e dificuldade para gerar maior interesse de novos e antigos parceiros.
24. **Constatação 17:** Apesar do estabelecido nas normas do GEF, o projeto não conta com um sistema de M&A implementado e com recursos assinalados, limitando-se unicamente a produção de relatórios anuais (PIRs) e eventuais relatórios de progresso (PPR).
25. **Constatação 18:** A ênfase dada aos aspectos sociais como gênero, desigualdade, população vulnerável (jovens, idosos, etc.) na estratégia do projeto, contida no ProDoc, não está refletida na estrutura de resultados, nem nas informações coletadas nas entrevistas e tampouco no progresso registrado até o momento.
26. **Constatação 19:** Não há clareza quanto à participação direta ou indireta dos povos indígenas e das comunidades afrodescendentes, conhecidas como quilombolas, nas ações do projeto. Apesar de estabelecido no *Project Environmental and Social (E&S) Screening Checklist*, assinado pelo LTO em 11 de maio 2016, não foi realizado no primeiro ano do projeto um diagnóstico sobre a presença de povos indígenas/comunidades tradicionais.

## Conclusões

Baseados nas constatações e análises, esta MTR chegou às seguintes conclusões:

27. **Conclusão 1:** Relevância. O projeto segue alinhado com prioridades do governo brasileiro, como a Política Nacional de Combate à Desertificação (de 30 julho 2015), e internacionais da FAO e do GEF além de diversas convenções, acordos e estratégias multilaterais como a UNFCCC, UNCCD, CBD, Agenda 2030, etc. Todavia, por haver mais de 10 anos desde a criação do conceito, o projeto necessita alguns ajustes para conseguir ser implementado no prazo disponível.
28. **Conclusão 2:** Relevância. Apesar de diversos reveses políticos e econômicos enfrentados pelo Redeser desde sua aprovação pelo GEF em 2016, existe em 2023 uma conjuntura favorável ao projeto política, econômica e socialmente. A atual gestão do Sr. Luis Lula da

---

<sup>3</sup> De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística o índice de inflação entre 2013 e 2023 foi de 81%.

Silva (2023 - presente) recriou instâncias fundamentais para o sucesso do Redeser (como o DCDE/MMA, o MDA e o retorno do SFB ao MMA) bem como políticas com grande potencial de sinergia, tais quais as de combate à pobreza e às mudanças do clima. Entretanto, para aproveitar todo esse potencial o projeto precisa reforçar (i) suas dimensões sociais (questões transversais), a (ii) adaptação às mudanças do clima, (iii) a prevenção e reversão aos processos de degradação da terra e desertificação, e (iv) implementar uma política efetiva de comunicação.

29. **Conclusão 3:** Eficácia. Por causa dos atrasos sucessivos a execução do projeto vem sendo de maneira insatisfatória sem ter atingido nenhum resultado relevante acordado com o GEF. Por isso, não é possível avaliar a qualidade dos resultados nem a existência de beneficiários.
30. **Conclusão 4:** Eficácia. A avaliação da eficácia do projeto nesta MTR foi prejudicada por inconsistências nos PIRs e PPRs (conteúdo, regularidade, linguagem). No caso dos PIRs, observou-se que o progresso cumulativo dos resultados foi satisfatório, embora houvesse classificações insatisfatórias e nenhuma evidência de progresso real do projeto. Os PIR também não adotaram uma postura neutra e tenderam a supervalorizar as atividades do projeto.
31. **Conclusão 5:** Eficiência. O projeto vem sendo implementado de maneira pouco eficiente. Já foram gastos quase 20% do orçamento repassado pelo GEF, mas sem apresentar resultados significativos. Esse nível de entrega impossibilitou a avaliação das sinergias e complementaridades do projeto.
32. **Conclusão 6:** Eficiência. Os dados financeiros apresentados não são claros para quem está fora da organização. As planilhas disponibilizadas apresentam margem para interpretações diversas, não especificam o tipo de gasto nem a moeda em questão.
33. **Conclusão 7:** Sustentabilidade. Será difícil para o projeto implementar uma estratégia de saída que permita a sustentabilidade após o encerramento do projeto. A estratégia do ProDoc requer tempo e muita coordenação entre os parceiros (governança), que é apenas um dos riscos identificados. Os outros riscos são: sociais (pressão dos grileiros, agronegócio e novos atores, não adesão dos beneficiários e contrapartes do projeto às práticas recomendadas e incentivadas pelo Projeto); econômico financeiro (falta de recursos e demora para desenvolver as cadeias de valor); ambientais (mudança do clima e aceleração da degradação e desertificação).
34. **Conclusão 8:** Sustentabilidade. O projeto ainda não obteve resultados, lições ou experiências que ensejem a replicação ou ampliação. Essa ausência de resultados compromete a estratégia de replicação proposta, criando uma espiral negativa.
35. **Conclusão 9:** Fatores que afetam o progresso. Apesar do projeto possuir uma lógica causal coerente, não há clareza sobre como se dará a implementação no terreno com estratégias e ações anuais, especialmente em vista das alterações nas áreas de trabalho

originais. Em termos de concepção do projeto, ele mistura resultados ambiciosos (como a área a ser recuperada) com resultados superficiais (como o número de pessoas treinadas).

36. **Conclusão 10:** Fatores que afetam o progresso. Não há evidências de um relacionamento contínuo com os parceiros. Não foram encontradas estratégias de governança ou de comunicação que auxiliassem o diálogo com as partes interessadas nem com os beneficiários.
37. **Conclusão 11:** Fatores que afetam o progresso. A FAO Brasil cumpriu parcialmente suas funções e responsabilidades técnicas e administrativas no projeto. Se, por um lado, a decisão de assumir o papel de guardião do projeto foi bem recebida por vários entrevistados, por outro lado, a decisão de deixar o diálogo com os parceiros nas mãos do MMA surpreendeu porque não ajudava a superar as constantes trocas de prioridade no ministério e de diretor nacional do projeto. A supervisão e o apoio aos parceiros foram baixos, ainda mais em um projeto que se baseia em Cartas de Acordo e no qual a FAO mantém um papel técnico para garantir a qualidade dos resultados. Alguns entrevistados reclamaram da burocracia e dos tempos de resposta da organização, o que foi atribuído, em parte, ao pequeno tamanho da equipe do projeto e, em parte, à cultura da FAO de requerer aprovação de Roma de algumas cartas de acordo e contratos. Esta MTR, por exemplo, foi afetada pela burocracia da FAO Brasil.
38. **Conclusão 12:** Fatores que afetam o progresso. O apoio oferecido pela FAO na função de implementação poderia ter sido melhor. As entrevistas apontaram que os oficiais regionais responsáveis possuíam carteiras com número excessivo de projetos e que alguns técnicos da sede são desconectados tanto com as realidades nacionais quanto com questões práticas agrícolas.
39. **Conclusão 13:** Fatores que afetam o progresso. A parte mais cara do projeto ainda não começou e faltam 80% dos recursos orçados para a implementação. O cofinanciamento até o momento foi de 1,23%. Entretanto, essa lacuna não foi mencionada como um obstáculo nos PIR nem pela equipe do projeto durante entrevista.
40. **Conclusão 14:** Fatores que afetam o progresso. O projeto ignorou a importância de um sistema de M&A e da comunicação interna e externa. Não existe material de M&A para ser avaliado. Ficou claro que esses elementos impactam o projeto: não existe acompanhamento, avaliação, aprendizados, ou difusão de conhecimento – o que contribuiu para os PIRs insatisfatórios. Esta MTR não encontrou um único relatório de viagem e só teve acesso a duas minutas de reunião.
41. **Conclusão 15:** Prioridades transversais. Apesar do projeto incorporar gênero e grupos minoritários no ProDoc, esses temas têm pouco espaço nas atividades e nos produtos e não se logrou evidenciar que são uma prioridade da equipe do projeto. A explicação recebida foi que no GEF 5 esses temas não eram obrigatórios. Existe espaço para avanços,

em linha com as políticas do GEF e da FAO sobre Povos Indígenas e Tribais (ambas de cumprimento obrigatório pelo projeto).

42. **Conclusão 16:** Prioridades transversais. Não foram encontradas evidências de que o projeto cumpriu com a condicionante para aprovação de confirmar a inexistência de povos indígenas ou comunidades quilombolas afrodescendentes. Os impactos ambientais relacionados com irrigação e utilização da água foram ignorados na avaliação de salvaguardas.

## Recomendações

43. Esta MTR elaborou as seguintes recomendações para aprimorar a implementação e o impacto do projeto.

### *Para a FAO (UC FAO-GEF, RLC e Brasil)*

44. **Recomendação 1:** Aproveitar o contexto favorável do governo atual para acelerar a implementação do projeto em conjunto com o MMA. O projeto precisa reforçar (i) suas dimensões sociais (questões transversais), para criar elementos de conexão com a conjuntura atual, (ii) aprofundar os aspectos relacionados à degradação da terra e combate à desertificação, associando-os aos efeitos da seca e emergência climática; e (iii) e se fazer conhecido além do MMA.
45. **Recomendação 2:** A FAO deve se envolver ativamente na busca por cofinanciamento pelo projeto. Ainda faltam 80% dos recursos previstos necessários para implementar o projeto e as atividades mais caras ainda estão por vir. Sugestão: negociar com o MMA como a FAO pode colaborar nesse processo.
46. **Recomendação 3:** Revisar as rotinas e os processos administrativos/operacionais internos para aumentar a agilidade do projeto. Analisar como a FAO pode responder mais rapidamente às demandas dos parceiros. Sugestão: (i) estabelecer um sistema interno de acompanhamento de demandas, (ii) estabelecer prazos para resposta, (iii) torná-los públicos, (iv) treinar adequadamente as principais partes interessadas do projeto em questões administrativas, operacionais, técnicas e de habilidades sociais necessárias para a implementação do projeto e (v) garantir uma equipe mais robusta para auxiliar na implementação técnica pelo MMA. Caso seja impossível evitar atrasos, buscar diminuir o nível de expectativas com uma visão real da organização, seus prazos e restrições.
47. **Recomendação 4:** Reforçar entre toda a equipe que gênero, juventude e povos indígenas/comunidades tradicionais não são apenas uma prioridade do GEF, mas da FAO também. Esses temas devem ser incorporados no cotidiano e não considerados uma exceção. Sugestão: (i) inserir esses componentes como indicadores nos produtos dos processos, sempre que possível; (ii) buscar integrar mulheres nas equipes dos projetos.

48. **Recomendação 5:** A FAO deve aprimorar a supervisão e assistência oferecida aos projetos e escritórios de país. A FAO é reconhecida por sua seriedade e rigor técnicos, no entanto, caso o acompanhamento técnico seja reduzido a organização perderá um de seus grandes diferenciais. Sugestão: (i) diminuir o número de projetos por LTO, FLO, etc. para que possam prestar um acompanhamento mais aprofundado e de qualidade; (ii) promover diálogos e trocas de conhecimento regulares com os projetos/escritório de país; (iii) buscar incentivar que equipe da sede e dos centros regionais visitem os projetos nos países, e não somente o escritório de país.

**Para atores relacionados com a implementação (FAO Brasil - incluindo UGP - MMA)**

49. **Recomendação 6:** Desenvolver e implementar metodologias de M&A e uma política de comunicação imediatamente. O sistema de M&A deve, necessariamente, incluir os riscos e as políticas transversais. O sistema de M&A irá oferecer subsídios para a atualização e acompanhamento da implementação do projeto. A política de comunicação ajudará a disseminar o M&A e deve considerar público interno, externo, pessoal técnico e tomadores de decisão.

50. **Recomendação 7:** É imperativo realizar uma análise detalhada do progresso do projeto, das atividades pendentes segundo o acordado com o GEF, do contexto atual e o avanço e dos indicadores e metas da estrutura de resultados, a fim de atualizar a estratégia de implementação em função dos recursos disponíveis, prazos e das prioridades do país. A proposta de atualização deverá ser consensual e aprovada pelo Comitê Diretivo do Projeto. Isso permitirá um melhor gerenciamento do projeto que promova a obtenção dos resultados propostos e o cumprimento dos compromissos com o doador e a sociedade (*accountability*). Uma sugestão é organizar um evento interno de ajuste do projeto para e discutir e/ou apresentar os próximos passos (atualização da matriz de riscos, estratégias de execução, pendências, estratégia de comunicação, sistema de M&A, qualidade dos relatórios, tratamento dos temas transversais).

51. **Recomendação 8:** O projeto deve deixar de lado a estratégia de implementação sequencial, com um passo depois do outro (que o Pro Doc chamou de *single track*), e adotar uma estratégia de implementação com múltiplas dimensões. Isso permitirá acelerar os resultados e otimizar o tempo restante (fazer mais com menos). Uma sugestão prática nesse sentido é iniciar imediatamente o diálogo com as cadeias de valor.

52. **Recomendação 9:** O projeto precisa desenvolver imediatamente uma estratégia de governança com base nas estruturas de governança propostas no ProDoc e aprovadas pelo GEF. A FAO Brasil e o MMA não conseguirão implementar o projeto sozinhos, daí a importância dos parceiros. A estratégia deverá promover oportunidades de participação, equilíbrio entre os parceiros e a geração de um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada. A responsabilidade sobre os parceiros não pode recair unicamente sobre o MMA. Sugestão: a UGP desenvolva um calendário de conversas e visitas.

53. **Recomendação 10:** É importante o desenvolvimento de uma estratégia de saída factível e clara para garantir a sustentabilidade após o final do projeto. A estratégia de saída atual requer mais tempo de amadurecimento do que a duração total do projeto. Sugestão: (i) conversas sobre a estratégia de saída podem ser iniciadas com as entidades que assinaram cartas de acordo para avaliar qual é a sugestão deles para esse problema, (ii) a estratégia de sustentabilidade deve incluir esforços: na capacitação e assistência técnica; na criação de canais para o escoamento de produção; no desenvolvimento de cadeias de valor para a comercialização dos produtos oriundos das iniciativas do projeto; na escolha de práticas promissoras e com receptividade; e no incentivo a governos criarem políticas anticíclicas para evitar que alguns anos de recessão/crise econômica coloquem a perder todo o legado do projeto
54. **Recomendação 11:** Aprimorar o processo de redação dos relatórios de progresso (PPR) e de implementação (PIR). É importante garantir a periodicidade correta, isenção e o preenchimento adequado. Sugestão: utilizar os insumos do sistema de M&A e assegurar que os relatórios sejam minuciosamente revisados (por um profissional de M&A) para garantir que não haja inconsistências ou informações faltantes e que os relatórios sejam enviados dentro do prazo.
55. **Recomendação 12:** A comunicação deve ser de mão dupla: parceiros devem ter autonomia e liberdade para consultar a UGP para auxílio e supervisão nas atividades a serem desenvolvidas (especialmente no âmbito das cartas de acordo) e a UGP deve poder contatá-los quando julgar necessário. Também deve ser garantido aos parceiros a criação de um ambiente que transmita a sensação de ser partícipe do projeto e não um convidado. Todo material de ca deverá sempre fazer referência ao GEF.

### ***Recomendações finais***

56. A recomendação desta MTR é pela prorrogação do projeto até o final de 2025, caso exista interesse em continuar por parte do governo brasileiro e da FAO Brasil. A continuação do projeto até o final de 2025 deverá estar **condicionada a:** aprovação em uma avaliação do progresso, a ser realizada no final de 2024, pelo RLC e UC FAO-GEF para mensurar;
- Nível e qualidade dos resultados obtidos;
  - Recursos alavancados e estratégia de implementação;
  - Integração de políticas transversais;
  - Funcionalidade do sistema de M&A;
  - Resultados da política de comunicação;
  - Número de beneficiários;
  - Papel da FAO Brasil como implementadora; e
  - Papel do escritório RLC e de FAO Roma.
57. Esta MRT sugere visitar e resumir as cartas de cofinanciamento conforme foram assinadas (há ações explícitas, mas elas também indicam que são "sinergias"). Como são compromissos "antigos", eles devem ser revisados e o impacto que podem ter no escopo do

projeto deve ser analisado. E, é claro, para esta nova etapa do projeto, eles devem ser monitorados mais de perto.

58. A auditoria, workshop e avaliação finais, já previstas pelo projeto, devem ser planejados para ocorrer dentro do prazo da prorrogação (até dezembro 2025).

59. O raciocínio por trás dessa recomendação é que todo o projeto deva ser encerrado ainda no âmbito do governo atual (2023-2026) sem possibilidade de que nada fique para o próximo governo e arriscar possíveis mudanças de ideologia/política.

### Tabela de classificação do GEF

Critérios/subcritérios do GEF	Classificação <sup>4</sup>	Comentários Breves
<b>A. RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA</b>		
<b>MI</b>		
A1. Relevância estratégica geral	MI	Projeto apresenta um conceito ainda relevante para as necessidades nacionais, alinhado com prioridades estratégicas do GEF e da FAO. Apesar da relevância, em cinco anos o projeto ainda não é conhecido; acumula atrasos; não conseguiu entregar resultados para os beneficiários, e só logrou mobilizar um dos parceiros originais.
A1.1. Alinhamento com as prioridades estratégicas do GEF e da FAO	MS	Apesar de ter sido concebido em 2013 e dos marcos estratégicos do GEF e da FAO já haverem mudado, o projeto ainda apresenta alinhamento com as prioridades vigentes.
A1.2. Relevância para as prioridades nacionais, regionais e globais e para as necessidades dos beneficiários.	MS	Em 2023 o projeto voltou a ser relevante para as prioridades nacionais, mas passou anos com baixa relevância para o governo federal. Projeto necessita atualização não só por ter sido escrito em 2013, mas por ter se orientado pelo PAN Brasil 2005.
A1.3. Complementaridade com outras intervenções em curso	AI	Projeto não conseguiu complementaridade significativa com outras intervenções. Só conseguiu mobilizar dois parceiros da sociedade civil e houve dificuldades na relação entre MMA e FAO.
<b>B. EFICÁCIA</b>		
<b>I</b>		
B1. Avaliação global dos resultados do projeto	I	O nível dos resultados é inferior ao esperado e houve grandes deficiências. Em cinco anos o projeto não conseguiu entregar nenhum dos resultados de recuperação ou gestão florestal, ignorando aspectos importantes para o GEF.
B1.1 Entrega dos produtos do projeto	I	As únicas entregas foram os relatórios de progresso. Os demais produtos recebidos pelo projeto, frutos das Cartas de Acordo, são subsídios para os produtos acordados com o GEF.
B1.2 Progresso em direção aos resultados <sup>5</sup> e objetivos do projeto	I	O progresso registado foi insignificante e reflete os atrasos no projeto, a falta de um sistema de M&A, de governança e de comunicação.

<sup>4</sup> Verificar o sistema de qualificação ao final desta seção.

<sup>5</sup> É possível avaliar e qualificar cada resultado individualmente caso se considere que isso vá agregar valor.

- Componente 1:	I	Projeto não logrou iniciar o processo de GIRN, apesar de já haver realizado um diagnóstico da situação e identificado algumas boas práticas.
- Componente 2:	I	A implementação do MFS não foi iniciada, apesar do diagnóstico de áreas alvo ter sido executado.
- Componente 3:	I	Projeto não logrou iniciar o processo de restauração nem conseguiu solucionar a questão dos viveiros e mudas. O app desenvolvido para apoiar a tomada de decisão será útil no futuro, mas está além do resto do projeto.
- Componente 4:	AI	Projeto não iniciou processo de capacitação nem uma política de comunicação com vistas aos parceiros e técnicos envolvidos
- Componente 5:	I	Projeto identificou parceiros potenciais, mas o processo não seguiu adiante. O contrato de consultoria assinado com a ERM não está alinhado robustamente com o projeto.
- Avaliação geral do progresso em direção aos resultados e objetivos do projeto	MI	Houve deficiências significativas causadas por fatores internos e externos (como impeachment, mudanças nas diretrizes políticas e nas estruturas governamentais, pandemia de Covid-19, etc.) e fatores internos (exemplo: as 7 mudanças de diretor nacional do projeto entre 2018 e 2023; sucessivas vacâncias na equipe do projeto na FAO) que comprometeram os resultados. Contudo, começam a surgir resultados intermediários para avançar em direção aos objetivos do processo.
<b>C. EFICIÊNCIA</b>		<b>AI</b>
C1. Eficiência <sup>6</sup>	AI	Os principais aspectos aqui são: a demora na entrega dos resultados esperados (que ainda não apareceram); e o fato do projeto ter gastado até o PIR 2022 mais de US\$500 mil sem atingir os resultados esperados.
<b>D. SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS DO PROJETO</b>		Moderadamente improvável
D1. Probabilidade geral de riscos de sustentabilidade	MI	A estratégia multifacetada de sustentabilidade apresentada no ProDoc não está detalhada nos produtos e demanda muito tempo. O projeto enfrenta um risco financeiro imediato, pois conta apenas com 20% dos recursos necessários.
D1.1. Riscos financeiros	I	É o risco mais imediato do projeto. O valor já materializado de cofinanciamento em espécie (US\$194 mil <sup>7</sup> ) é insignificante frente ao necessário (apenas 1,23% do total esperado).
D1.2. Riscos sociopolíticos	MP	Existem riscos significativos para a sustentabilidade do projeto envolvendo atores não previstos no ProDoc e também com grileiros e/ou representantes do agronegócio.
D1.3. Riscos institucionais e de governança	I	É o risco que o projeto viveu, e ainda vive, pois faltam medidas claras para reverter esse cenário, como estratégias de governança e de comunicação.
D1.4. Riscos ambientais	MP	O risco existe e é significativo. Tende a aumentar com a demora do projeto em iniciar as atividades, o que leva a abandono de propriedades, aumento da degradação e da desertificação.

<sup>6</sup> Inclui a relação custo-eficiência e a pontualidade.

<sup>7</sup> De acordo com o PIR 2022

D2. Aceleração e reprodução	I	Projeto não tem o que utilizar para aceleração e reprodução. Ademais, a estratégia de reprodução proposta exige uma estratégia de comunicação ativa.
<b>E. FATORES QUE AFETAM O RENDIMENTO</b>		
E1. Conceito e maturidade do projeto	MI	Apesar da lógica causal ser clara, os pontos de partida não são. Existe uma falta de clareza que dificulta a compreensão da implementação do projeto. O projeto ainda não conseguiu gerar resultados esperados cinco anos após seu início. O conceito do projeto teve sucesso ao abordar questões de gênero no ProDoc, mas falhou ao fazê-lo na estrutura de resultados. Já o tema juventude é abordado com menos ênfase no ProDoc e só aparece em um produto. Houve pouca participação social antes e durante o projeto. Foram subestimados os prazos necessários para desenvolver as atividades previstas.
E2. Qualidade da implementação do projeto	AI	Projeto enfrenta grandes dificuldades na implementação (devido a problemas internos e externos, que são analisados na seção 4). Já se passaram 5 anos e 20% do repasse do GEF já foram utilizados sem nenhum resultado significativo. As causas dos problemas na implementação não podem ser todas atribuídas ao MMA: existe corresponsabilidade da FAO.
E2.1 Qualidade da implementação do projeto por parte da FAO	I	A FAO recebeu críticas sobre a qualidade da implementação, especialmente por aspectos relacionados à burocracia e demora nas respostas e posicionamentos oficiais. A equipe é menor do que o proposto no ProDoc e por muito tempo ela funcionou desfalcada. O projeto não desenvolveu um sistema de M&A para acompanhar implementação do projeto.
E2.1 Supervisão do projeto (PSC, grupo de trabalho do projeto, etc.)	I	A supervisão do projeto é falha. Não houve reunião do CDP em 2018 nem uma oficina de lançamento. O único encontro do CDP ocorreu em junho de 2021 e não contou com a participação do Ponto Focal para o GEF no governo brasileiro. Só foi encontrada uma minuta de reunião FAO – MMA, em março de 2022. Não existem grupos de trabalho nem organizações temáticas. Não foram apresentados relatórios de viagens de campo para acompanhamento da implementação nem minutas de reunião com os parceiros.
E3. Qualidade da execução do projeto.	AI	Até o momento o nível dos resultados alcançados é insignificante e houve falhas graves. Contudo, evidências não presentes no PIR 2022, como entrevistas e produtos entregues no âmbito da carta de acordo com a APNE representam resultados na direção dos resultados acordados.
E3.1 Execução e gestão do projeto (desempenho da UGP e dos parceiros na implementação, administração, contratação, etc.)	I	A administração do projeto foi conduzida de maneira pragmática com fins de manter o projeto vivo, envolvendo basicamente a FAO e em alguns momentos o MMA. Há espaço para aprimorar tanto a execução quanto a gestão. Participação mínima dos parceiros, apenas via Cartas de Acordo.
E4. Gestão financeira e cofinanciamento	AI	As informações apresentadas sobre orçamento do projeto não são claras. De acordo com o PIR 2022, o nível de cofinanciamento em espécie obtido foi desprezível (1,23%). Não foram registradas contribuições financeiras.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

E5. Associações do projeto e participação de partes interessadas.	I	Projeto opera com Cartas de Acordo e a isso se limita a participação de atores externos. Não foram encontradas evidências de outras sinergias e colaborações com agentes externos.
E6. Comunicação, gestão do conhecimento e produtos de conhecimento.	AI	Não existe estratégia de comunicação. Não existe gestão do conhecimento nem produtos. Projeto apresenta pouca transparência, inclusive com esta MTR.
E7. Qualidade geral de Supervisão e Avaliação (M&A)	AI	Projeto até agora não considerou um sistema de M&A relevante. Parceiros reclamam da falta de apoio.
E7.1 Conceito de M&A	IA	Projeto não apresentou conceito de M&A até hoje.
E7.2 Plano de implementação de M&A (incluídos os recursos humanos e financeiros)	AI	A equipe técnica declarou que agora com um novo coordenador vai desenvolver um sistema de M&A
E8. Avaliação geral dos fatores que afetam o rendimento.	AI	O nível dos resultados alcançados é insignificante E houve falhas muito graves, como a ausência de um sistema de M&A, estratégia de comunicação e gestão do conhecimento.
<b>F. QUESTÕES TRANSVERSAIS</b>		<b>AI</b>
F1. Gênero e outras dimensões da igualdade	I	ProDoc aborda questões de gênero, juventude e geracional. Esses temas tem pouco espaço na matriz de resultado, mas não são considerados prioridades pela equipe do projeto.
F2. Questões de direitos humanos	IA	Não foi abordado no ProDoc, nem na implementação, nem mencionado nas entrevistas. Não se encontra no radar do projeto.
F2. Salvaguardas sociais e ambientais	AI	Foi feita uma observação com relação a verificação da existência de povos indígenas como condicionante para a aprovação do projeto, o tema foi ignorado. A equipe que realizou a análise de salvaguardas sociais e ambientais ignorou (i) a questão da utilização da água e (ii) irrigação pelo projeto, e (iii) a necessidade de mecanismos de governança efetivos.
<b>Classificação global do projeto</b>		<b>I</b>

## 1. Introdução

60. A proposta do projeto “Reverter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)” (código FAO: GCP/BRA/085/GFF e GEF ID: 5324), doravante Redeser, foi apresentada ao Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF) pelo governo Brasileiro, com apoio da Agência das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO), em 05 de março de 2013.
61. Em 05 de novembro de 2013 o conceito foi aprovado pelo GEF e foi autorizado o desembolso de US\$ 130.000 do fundo de preparação de projetos (PPG) para o desenvolvimento de um projeto nacional de grande porte (*Full Size Project*). O projeto nacional de grande porte foi aprovado pelo GEF em 08 de maio de 2016<sup>8</sup>, com uma duração prevista de quatro anos (até **9 de maio de 2020**) e um custo total de US\$20 milhões (cobertos com uma doação do GEF de US\$3,93 e US\$15,97 milhões de cofinanciamento - envolvendo recursos financeiros e em espécie).
62. Apesar da aprovação pelo GEF em 2016, o projeto só teve início em janeiro de 2018, após a assinatura, em 21 de novembro de 2017, pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC), responsável no governo brasileiro por aprovar os projetos de cooperação internacional. O Redeser acabou se notabilizando pelos atrasos, o que o levou a ser estendido em três ocasiões (para 28 de fevereiro de 2022 – fonte PIR 2020, 30 de junho 2022 – fonte PIR 2021, 30 de junho 2023 – fonte PIR 2022). A data atual de encerramento do projeto no sistema da FAO é 30 de dezembro de 2024<sup>9</sup>.
63. O objetivo do projeto é “deter e reverter a degradação ambiental em áreas suscetíveis à desertificação (ASD) garantindo o fluxo de serviços ecossistêmicos, promovendo o gerenciamento integrado dos recursos naturais, gerando benefícios ambientais e contribuindo para a redução da pobreza”. Para essa intervenção o projeto está baseado em cinco componentes, oito resultados e 18 produtos.
64. Apesar de ser um projeto na modalidade de execução direta (DEX), na qual a FAO implementaria e executaria os projetos e presta a maioria dos serviços às instituições nacionais sob a orientação do Comitê Diretivo do Projeto (CDP), presidido pelo ministério responsável, o Ministério do Meio Ambiente e Mudanças do Clima (MMA) – principal parceiro nacional, o ProDoc na seção 4.2 delimita o papel da FAO a supervisão e orientação técnica, deixando a implementação a cargo do MMA. A FAO pode delegar parte dos serviços a serem prestados a organizações sem fins lucrativos (como autoridades públicas e organizações não governamentais) por meio de **cartas de acordo** ou a entidades comerciais por meio de contratos de serviços.

---

<sup>8</sup> Informação extraída do site GEF <https://www.thegef.org/projects-operations/projects/5324>. No material disponibilizado pela FAO a data mencionada é 28 de junho de 2016.

<sup>9</sup> Informação atualizada apresentada pelo escritório FAO-GEF no TdR desta MTR.

### 1.1. Objetivo e escopo da MTR

65. Esta avaliação de meio termo (MTR – das suas iniciais em inglês) teve como objetivo principal levantar e entender os acertos e dificuldades ocorridos até então com o projeto Redeser para: (i) subsidiar uma decisão sobre sua continuidade e, especialmente, (ii) para ajudar outros projetos no portfólio global da FAO financiados pelo GEF a evitar os atrasos e baixas entregas registradas no projeto.
66. Os atrasos explicam o porquê desta avaliação estar sendo realizada significativamente depois da metade prevista do projeto<sup>10</sup>. A decisão de se concentrar nos acertos e dificuldades visou identificar razões, boas práticas e maneiras de evitar a repetição de acontecimentos que comprometem as entregas e o cronograma acordados, com o potencial de prejudicar a reputação da FAO no Brasil e no exterior e, especialmente, com o GEF.
67. Esta MTR buscou, secundariamente, oferecer elementos para possíveis ajustes do projeto para melhorar sua implementação. Para tanto, o desenvolvimento do projeto é avaliado seguindo a metodologia preconizada pela FAO para este tipo de avaliação (favor ver: *“Guide for planning and conducting mid-term reviews of FAO–GEF projects and programmes”* (FAO, 2020)). A metodologia está baseada em uma abordagem participativa e transparente que envolve diversas partes interessadas ao longo do processo. A principal ferramenta empregada adota uma série de perguntas guias para cada um dos seis critérios de avaliação utilizados:
- **Relevância:** verifica a coerência com prioridades e políticas e a complementaridade com outras intervenções;
  - **Eficácia:** verifica se os resultados foram alcançados, avaliando a probabilidade de impactos de médio e longo prazo;
  - **Eficiência:** verifica a relação custo-benefício do projeto e a pontualidade das atividades;
  - **Sustentabilidade:** verifica (i) a provável continuação dos efeitos da intervenção, e (ii) a análise de riscos (financeiro; sociopolítico; institucional/governança; e ambiental);
  - **Fatores que afetam o progresso:** verifica aspectos como: o desenho e maturidade do projeto; a implementação realizada; o gerenciamento financeiro e o cofinanciamento; a participação de parceiros e de partes interessadas; o apoio institucional recebido dos parceiros operacionais; a comunicação, sensibilização e gestão do conhecimento; e o desenho, implementação e orçamento do sistema de M&A; e
  - **Prioridades transversais:** verifica questões de gênero, povos indígenas/grupos minoritários e direitos humanos, bem como a implementação de salvaguardas sociais e ambientais.

---

<sup>10</sup> A regra do escritório de avaliação da GEF FAO é evitar que MTRs sejam conduzidas mais tarde que quatro anos após a aprovação do projeto, mas em vista das particularidades deste projeto foi aberta uma exceção.

68. Vale destacar que uma MTR não é uma auditoria dos gastos nem um julgamento da equipe do projeto. Auditorias geralmente são conduzidas com a finalidade de verificar os gastos, inclusive o Redeser já tem prevista uma auditoria em seu último ano. A ideia de uma MTR é entender se o projeto segue o caminho acordado no ProDoc no prazo estabelecido. E, em caso negativo, sugerir rotas de correção. Por isso a avaliação adota os seguintes princípios: independência, participação, imparcialidade, credibilidade e utilidade.

### 1.2. Objetivo da MTR do projeto Redeser

69. A finalidade desta MTR é propor um roteiro claro com as atividades necessárias para a continuação do projeto. Para isso, a equipe da MTR precisará:

- Identificar problemas ou desafios enfrentados pelo projeto, entender as causas de desempenho insuficiente e usar os pontos fortes e as boas práticas do projeto para superá-los;
- Propor ações corretivas para suplantar os desafios e garantir que os resultados e produtos esperados sejam alcançados ao final do projeto; e
- Identificar e destacar as histórias de sucesso, as principais contribuições, as boas práticas e as áreas com potencial de ampliação e replicação, e promover o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado entre a FAO e as partes interessadas no projeto, incluindo a identificação de lições para melhorar a formulação e a implementação de projetos futuros.

70. Para atingir seus objetivos a MTR seguirá as perguntas da revisão, apresentadas na tabela 1<sup>11</sup> (abaixo).

Tabela 1 Matriz com os critérios de avaliação e perguntas guia

<b>Critérios de avaliação e perguntas guia</b>
<b>1. RELEVÂNCIA</b>
Os resultados esperados do projeto são coerentes com as prioridades nacionais, as estratégias do GEF para atividades ou programas operacionais, as Estruturas de Programação Nacional da FAO e as necessidades e prioridades dos beneficiários-alvo (por exemplo, comunidades locais, homens e mulheres, povos indígenas)?  Houve alguma mudança na relevância do projeto desde sua formulação, como a adoção de novas políticas, planos ou programas que afetem a relevância dos objetivos e metas do projeto? Em caso afirmativo, é necessário fazer alguma alteração para tornar o projeto mais relevante?
<b>2. EFICÁCIA</b>
<i>(Obtenção de resultados)</i> Qual é o progresso na entrega dos resultados do projeto? A entrega dos resultados ocorreu conforme programado? Esses resultados tiveram a qualidade esperada? A obtenção dos resultados comprometidos com o GEF é viável no tempo restante do projeto?

<sup>11</sup> Esta tabela substitui a que normalmente vai listada no anexo 4 de uma MTR FAO/GEF.

*(Probabilidade de impacto)* Quais são as principais barreiras e outros riscos que afetaram o progresso e a realização dos objetivos de longo prazo do projeto? O que pode ser feito para aumentar a probabilidade de impactos positivos do projeto?

### 3. EFICIÊNCIA

Até que ponto o projeto foi implementado de forma eficiente? Quais foram os custos associados à implementação real do projeto? Até que ponto o gerenciamento do projeto foi capaz de se adaptar às mudanças nas condições para melhorar a eficiência da implementação do projeto?

Até que ponto o projeto aproveitou os acordos, as iniciativas, as fontes de dados, as sinergias e as complementaridades existentes com outros projetos, parcerias, etc. e evitou a duplicação de atividades semelhantes de outros grupos e iniciativas?

### 4. SUSTENTABILIDADE

*(Sustentabilidade)* Quais são os riscos que podem afetar a sustentabilidade dos resultados e benefícios do projeto, em termos financeiros, sociopolíticos, institucionais, de governança e ambientais? Quais são os fatores necessários para garantir que o projeto seja sustentável a longo prazo?

*(Replicação e aceleração)*: Quais resultados, lições ou experiências do projeto foram replicados (em diferentes áreas geográficas) ou ampliados (na mesma área geográfica, mas em uma escala muito maior e financiados por outras fontes)?

### 5. FATORES QUE AFETAM O PROGRESSO

*(Concepção do projeto)*: A concepção do projeto serviu para gerar os resultados esperados? A lógica causal do projeto é coerente e clara? Até que ponto os objetivos e componentes do projeto são claros, praticáveis e viáveis dentro do prazo? Até que ponto o gênero foi integrado aos objetivos do projeto e à estrutura de resultados?

*(Maturidade operacional em âmbito institucional)*: havia condições operacionais, administrativas e financeiras para desenvolver o projeto? Outros atores (sociedade civil, povos indígenas ou setor privado) participaram da elaboração e/ou implementação do projeto, e como isso afetou os resultados do projeto? Que mudanças são necessárias para melhorar a execução na segunda metade do projeto?

*(Implementação do projeto)*: Em que medida a FAO Brasil cumpriu suas funções e responsabilidades na implementação, liderança e gestão do projeto? Quais foram os principais desafios na liderança e gestão do projeto? Como os riscos foram identificados e gerenciados?

*(Função de implementação)*: Até que ponto a FAO forneceu supervisão, orientação e apoio (técnico, administrativo e operacional) durante a identificação, formulação, aprovação, início e execução, cumprindo seu papel como Agência de Implementação do GEF?

*(Gestão financeira e cofinanciamento)*: Quais foram os desafios em relação à gestão financeira do projeto? Até que ponto o cofinanciamento prometido foi entregue? Foi fornecido cofinanciamento adicional desde a implementação? Como um possível déficit no cofinanciamento ou um cofinanciamento adicional inesperado afetou os resultados do projeto?

*(Parcerias e envolvimento das partes interessadas)*: Até que ponto as partes interessadas, como órgãos governamentais, sociedade civil, povos indígenas, grupos desfavorecidos e vulneráveis, pessoas com deficiência e o setor privado, foram envolvidos na formulação e implementação do projeto? Como o envolvimento ou a falta de envolvimento afetou os resultados do projeto? Como os diferentes grupos e partes interessadas veem seu próprio envolvimento com o projeto? Quais mecanismos foram usados para envolvê-los e como eles poderiam ser melhorados? Quais são os pontos fortes e os desafios das parcerias do projeto? O plano de envolvimento das partes interessadas foi seguido e documentado? As partes interessadas foram informadas sobre o plano de salvaguardas sociais e ambientais e o mecanismo de queixas e reclamações?

*(Comunicação e gestão do conhecimento)*: Quão eficaz foi o projeto na comunicação e promoção de suas principais mensagens e resultados para seus parceiros, partes interessadas e público em geral? Como isso pode ser melhorado? Como o projeto está avaliando, documentando e compartilhando seus resultados, lições aprendidas e experiências?

Até que ponto os produtos e atividades de comunicação podem apoiar a sustentabilidade e a ampliação dos resultados do projeto?
<i>(Conceito de M&amp;A):</i> O plano de M&A foi prático e suficiente? Como o envolvimento das partes interessadas e a avaliação de gênero foram integrados ao sistema de M&A? Como isso pode ser aprimorado?
<i>(Implementação de M&amp;A):</i> O sistema de M&A está funcionando de acordo com o plano de M&A? As informações foram coletadas sistematicamente, usando metodologias apropriadas? Até que ponto as informações geradas pelo sistema de M&A durante a implementação do projeto foram usadas para adaptar e melhorar o planejamento e a implementação do projeto, alcançar resultados e garantir a sustentabilidade? Existem metas e indicadores desagregados por gênero? Como o sistema de M&A pode ser melhorado?
<b>6. PRIORIDADES TRANSVERSAIS</b>
<i>(Gênero e grupos minoritários, incluindo povos indígenas, pessoas desfavorecidas, vulneráveis e deficientes):</i> Até que ponto as questões de gênero foram levadas em consideração na elaboração e implementação do projeto? Até que ponto o projeto foi elaborado e implementado de forma a garantir a paridade na participação e nos benefícios? Foi realizada uma análise de gênero?
<i>(Salvaguardas Sociais e Ambientais):</i> Até que ponto as questões ambientais e sociais foram levadas em consideração na elaboração ou implementação do projeto? O nível de risco moderado em que o projeto foi aprovado foi mantido? O projeto foi implementado de forma a garantir que tenha seguido o plano de mitigação da SAS (se houver)?

### 1.3. Usuários previstos

71. Foi definido no termo de referência (TdR) desta MTR que os usuários previstos seriam:
- CDP: com base nos resultados obtidos, emitirá recomendações à UGP para apresentar o roteiro que estabelece as medidas corretivas para alcançar os resultados e o cumprimento do objetivo do projeto.
  - UGP: revisar os resultados, as conclusões e as lições desta MTR para estruturar e apresentar o roteiro para abordar as áreas de melhoria e fortalecer o trabalho para o tempo restante do projeto.
  - A equipe da sede da FAO, o Escritório Regional para a América Latina e o Caribe (RLC), incluindo o titular da Representação do Brasil como responsável pelo orçamento (Budget Holder) e o Oficial Técnico Principal (LTO), analisará os resultados desta MTR sobre a assistência técnica e a supervisão fornecidas durante a implementação do projeto, a fim de introduzir medidas corretivas no tempo restante do projeto, bem como em ações semelhantes no país.
  - O Escritório de Coordenação FAO-GEF (UC FAO-GEF) utilizará os resultados para prestar contas ao GEF e informar sobre a realização dos objetivos e indicadores do projeto, com execução orçamentária, bem como para gerar informações sobre o desempenho de outros projetos implementados no país.
  - O Governo do Brasil, como parceiro de implementação do projeto, introduzirá medidas corretivas e tomará as ações necessárias para apoiar o desenvolvimento do projeto.
  - Governos subnacionais, parceiros, ONGs e partes interessadas: poderão utilizar a avaliação para analisar a possibilidade de realizar ou replicar ações semelhantes para dar continuidade ou complementar os resultados do projeto. Para isso, o documento será

publicado e acessível ao público e os parceiros poderão divulgá-lo pelos canais que considerarem adequados.

- GEF: poderá utilizar, em consulta com a FAO, as conclusões e recomendações da MTR para reforçar a gestão do seu portfólio. Também utilizará os resultados da MTR como insumo para os processos de revisão e validação de outras intervenções apoiadas por eles.

#### 1.4 Metodologia

72. Esta MTR observou as normas e recomendações constantes do manual de avaliação de meio período da GEF-FAO (FAO, 2020). Foi adotada uma abordagem consultiva, participativa e transparente com diálogo contínuo ao longo da avaliação com o escritório FAO-GEF e a FAO Brasil. O formato deste relatório é o apresentado no TdR desta consultoria.
73. A avaliação se utiliza de consultores independentes, sem relação/filiação com nenhuma das partes envolvidas, para garantir isenção nas avaliações e nas sugestões apresentadas. Para aumentar a robustez da avaliação é empregada a triangulação das informações coletadas de diversas origens e fontes (documentação, entrevistas, observação direta, etc.) para respaldar as análises e apoiar as conclusões e recomendações.
74. Como o projeto não apresenta uma Teoria da Mudança<sup>12</sup> (ToC, das iniciais em inglês), obrigatória nos projetos atuais, a equipe de avaliação elaborou uma proposta com base no ProDoc, revisão da documentação e entrevistas. A proposta de ToC utilizou informações atualizadas sobre o contexto (incluindo barreiras, suposições e facilitadores) no qual o projeto está inserido com seus componentes e estrutura de resultados (extraídos do ProDoc). Isso forneceu uma ToC atualizada, que poderá ser validada pela equipe do projeto com o *Funding Liaison Officer* - (FLO) e o *Lead Technical Officer* (LTO) para validação adicional com os principais parceiros. Essa ToC pode ser usada pela equipe do projeto como um roteiro para orientar ações futuras.
75. Para a coleta de informações necessárias para responder as perguntas da MTR foram utilizados os seguintes métodos e fontes:
76. **Análise documental** de<sup>13</sup>: relatórios de progresso semestrais (PPR) – 2 disponibilizados; relatórios de implementação (PIR) – 4 disponibilizados; minutas de reunião – 2 disponibilizadas; ProDoc e documentos de validação do projeto (nota conceitual, formulário de

---

<sup>12</sup> A teoria da mudança (ToC) é uma abordagem particularmente popular nas organizações da sociedade civil porque ela estabelece um roteiro, passo a passo, do que deve ser trilhado para sair do ponto de origem (estado atual) para o objetivo desejado (impacto). A teoria da mudança geralmente é composta de um texto e de uma imagem que ilustra barreiras, impulsores, e a sequência de resultados esperados resultantes das intervenções. A ToC é particularmente útil no planejamento e monitoramento das iniciativas de transformação.

<sup>13</sup> Arquivos foram disponibilizados aos consultores em formato eletrônico por meio de uma pasta compartilhada em servidor da FAO.

risco, proposta de projeto resumida, aprovação operacional, *Project Review Sheet* e *Project Identification Form*); cartas de acordo – 2 disponibilizadas; cartas de cofinanciamento – 18 disponibilizadas; carta de aprovação do projeto pela ABC; acordos e contratos – 1 disponibilizado; não foram apresentados relatórios técnicos ou de resultados, ou de avaliação dos produtos das cartas de acordo; não foram apresentados relatórios de viagem ou de missão; não foram apresentados documentos de estratégia do país e/ou das partes interessadas.

77. **Revisão dos resultados** do projeto, incluindo a estrutura de resultados e os documentos técnicos gerados durante o desenvolvimento do projeto. Após solicitação desta consultoria os resultados foram compartilhados em uma pasta virtual com produtos técnicos das duas cartas acordo e do contrato de consultoria com a ERM (a saber: 5 produtos da APNE, 3 produtos da ERM e 1 produto da ACB).
78. **Entrevistas semiestruturadas**<sup>14</sup> com os principais atores, partes interessadas e participantes nos níveis central e local, com base nos protocolos de entrevista desenvolvidos pela equipe de revisão. Foram realizadas reuniões e/ou entrevistas com 24 pessoas, sendo que 3 pessoalmente. O diretor do projeto foi entrevistado no começo e no final do período das entrevistas. Ver Anexo 3. Partes interessadas entrevistadas durante a MTR para lista das pessoas entrevistadas.
79. **Entrevistas em grupo** com participantes e partes interessadas do projeto. Foram realizadas duas entrevistas em grupo: (i) com a assessoria internacional e a de recursos externos do MMA e com (ii) a equipe do projeto Redeser.
80. No processo de entrevistas foi aplicada a metodologia *snowballing*, na qual é solicitado à pessoa entrevistada sugestões de nomes para serem entrevistados. Esta equipe recebeu uma demanda específica do escritório FAO-GEF de entrevistar os principais cofinanciadores para avaliar o interesse deles em apoiar o projeto. Assim, foram entrevistados representantes: do Serviço Florestal Brasileiro (SFB), do Instituto Nacional do Semi Árido (INSA) e foram feitos diversos contatos com o Ministério do Desenvolvimento Agrário e da Agricultura Familiar (MDA) para tentar identificar pessoas com conhecimento sobre o Redeser.
81. A maioria dos entrevistados<sup>15</sup> participou de uma atividade quebra-gelo com o propósito secundário de coletar imagens/percepções sobre o projeto. A ideia era capturar as visões do projeto antes da pessoa entrevistada se envolver no projeto, depois que ela se envolveu; e também como o projeto era percebido pela organização da pessoa entrevistada e também pelas partes interessadas. Favor ver anexo 9 para maior detalhamento.

---

<sup>14</sup> Foi dada preferência para entrevistas semiestruturadas pelo fato delas oferecerem menor rigidez e a possibilidade de aprofundar temas que por ventura surgissem durante as entrevistas.

<sup>15</sup> Essa atividade não foi aplicada nas pessoas com maior tempo de envolvimento com o projeto, pois elas não conseguiriam responder fidedignamente sobre o conhecimento anterior sobre o projeto.

82. Vale esclarecer que para facilitar a comparação com os relatórios de rotina do GEF e contribuir para o processo de aprendizagem do GEF, esta MTR utilizou as escalas propostas pelo GEF (favor verificar o Anexo 8. Tabela e sistema de classificação dos critérios do **GEF**). Os critérios de classificação são divididos de acordo com as dimensões a serem avaliadas para determinar o grau de sucesso da implementação do projeto em seu meio termo.
83. Houve ainda uma demanda específica para investigar a abordagem do projeto em relação a análise de gênero. Foi observada falta de interesse em relação a este e outros temas de natureza social, que serão aprofundadas na seção 04. Constatações e perguntas chave da MTR.

### 1.5. Limitações

84. Esta MTR tinha um limite exíguo de tempo, uma vez que havia interesse em inserir as constatações e recomendações referentes ao Redeser no relatório anual do escritório FAO-GEF. A data limite para apresentação de documentação foi 27 de junho de maneira a permitir realizar uma apresentação híbrida (parte presencial, parte remota) com representantes da: FAO Brasil, do RLC e da equipe FAO Roma em 05 de julho de 2023. Por tanto foi necessário adiantar as coisas para apresentar as constatações e recomendações provisórias antes do relatório final e do término de todas as entrevistas. Sem embargo, na data da apresentação 85% das entrevistas já haviam sido realizadas.
85. Outra limitação desta MTR foi com relação às informações disponibilizadas. O projeto possuía informações que não foram liberadas antecipadamente aos consultores. Porém, é necessário reconhecer que após os pedidos o número de pastas compartilhadas com os consultores aumentou em relação ao início. Ainda assim, documentos chave como a minuta da primeira reunião do projeto só foram apresentados após serem especificamente mencionados. Mesma coisa com o plano de trabalho do projeto: só foi possível saber que o projeto possuía outro plano de trabalho por causa da minuta da primeira reunião que só foi fornecida depois. Chamou muita atenção a ausência de registros de negociações com o MMA e/ou com os parceiros; e registros de reuniões com o FLO, LTO, RLC e FAO-GEF. Esta MTR não tem conhecimento de que outras informações estão disponíveis.
86. Apesar do projeto não manter relações com as partes interessadas, exceto as que assinaram cartas de acordo, ainda assim, foram realizadas entrevistas com dois dos cofinanciadores originais. Todos os cofinanciadores entrevistados foram unânimes em afirmar que não tem registro de terem sido abordados pelo projeto.
87. Projeto não apresentou histórico de reuniões nem informações sobre o processo de redação do projeto (por exemplo: como os recursos do *Project Preparation Grant* (US\$ 130

mil) foram utilizados, quantas pessoas foram envolvidas e por quanto tempo). Um dos consultores originais, cujo nome foi sugerido no processo de *snowballing*, não respondeu às mensagens desta MTR. O primeiro diretor nacional do projeto, e responsável pelo conceito do projeto, respondeu aos contatos desta MTR, mas não foi possível realizar uma entrevista por problemas de agenda e de conexão.

88. Apesar do interesse dos avaliadores em verificar resultados *in-loco*, não foi realizada nenhuma visita de campo devido ao estágio ainda incipiente de trabalho de implementação no campo conduzido pelo projeto.

## 2. Antecedentes e contexto do projeto

### 2.1 Identificação do projeto

89. O projeto “Reverter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)” (código FAO: GCP/BRA/085 /GFF e GEF ID: 5324) foi apresentada ao GEF pelo governo Brasileiro via MMA, com apoio da FAO, em 05 de março de 2013. Foi autorizada uma doação de US\$ 130 mil para a preparação do projeto (PPG).
90. O Redeser foi aprovado pelo GEF como um projeto nacional de grande porte em 08 de maio de 2016 com uma duração prevista de 4 anos. Entretanto, o projeto registrou uma série de atrasos e seu término foi estendido em três ocasiões. Atualmente a data de encerramento é 30 de dezembro de 2024.
91. É um projeto de Execução Direta (DEX) na qual, segundo as normas do GEF, a FAO Brasil ocuparia o papel de agência implementadora e executora do projeto. Na prática o MMA é o principal parceiro nacional, responsável pela execução e por presidir o CDP, e a FAO Brasil abriga a equipe técnica do projeto.
92. O conceito do projeto se baseava na ampliação de métodos sustentáveis de manejo florestal sustentável (MFS) em níveis de pequenas propriedades rurais e paisagem adequados às condições específicas da região de implementação, juntamente com o apoio a iniciativas em andamento de restauração florestal na mesma região.

### 2.2 Descrição do contexto

93. A relevância do projeto se deve ao fato de a região nordeste do Brasil ser a região com o menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do país: 0,663, enquanto a média nacional é 0,727 (n.b. quanto mais próximo de 1 melhor). Graças a políticas públicas direcionadas à região, que contaram com o apoio da FAO desde os anos 1980, o Nordeste foi a região brasileira que mais apresentou progressos proporcionalmente, conseguindo reduzir um pouco a desigualdade em relação a outras regiões, mas ainda permanecendo em último lugar (PNUD; IPEA; FJP, 2016).

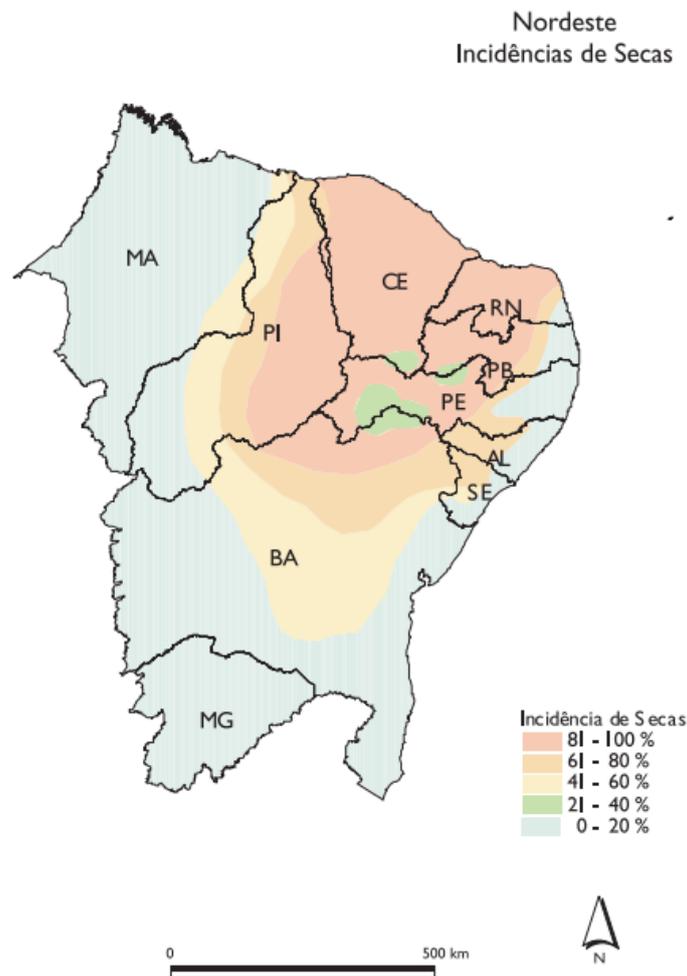
94. É justamente no nordeste do país onde estão concentradas a maior parte das Áreas Suscetíveis à Desertificação (ASD)<sup>16</sup>. O Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca (PAN 2005)<sup>17</sup> define essas áreas como regiões “caracterizadas por longos períodos de seca, seguidos por outros de intensas chuvas. Ambos os processos, secas ou chuvas intensas, costumam provocar significativos prejuízos econômicos, sociais e ambientais, que tendem a atingir com maior rigor a parcela da população menos favorecida. Assim, os mais pobres são os mais afetados pela variabilidade climática da região. (MMA, 2005)”.
95. A região conta com 1.794 municípios (32% do total do país) e ocupa uma área de 1,55 milhão de km<sup>2</sup>, abrigando aproximadamente 55 milhões de habitantes (27% da população brasileira), de acordo com dados do censo 2022 (Cabral, 2023). Para critérios de comparação, é uma área equivalente ao Peru e Equador somados, com uma população equivalente à da Colômbia somada com a Costa Rica.
96. As ASD representam 1.338.076 km<sup>2</sup> (15,72% do território brasileiro) e abrigam uma população de mais de 31,6 milhões de habitantes (18,65% da população do país). Em termos relativos, têm uma pluviosidade maior que as outras regiões semelhantes do planeta, e apresentam, também, uma demografia elevada; além disso, seu espaço abriga um bioma único, a Caatinga (MMA, 2005, p. xxiii). Pessoas entrevistadas pelo projeto enfatizaram que além da existência de espécies autóctones, únicas desse bioma, muitas espécies ainda não foram classificadas ou estudadas devidamente.
97. O problema que o Redeser se propõe a resolver é que “com a desertificação as mazelas sociais são ampliadas e a capacidade produtiva é reduzida - levando a um cenário de baixo dinamismo, ou estagnação, da atividade econômica com o conseqüente rosário de problemas sociais. Na busca de sobrevivência, os habitantes das ASD, assim como o meio ambiente, tornam-se cada vez mais vulneráveis e frágeis” (MMA, 2005, p. xxiv).

---

16 As ASDs estão presentes nos seguintes estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe, Maranhão, Minas Gerais e Espírito Santo.

17 Vale como curiosidade apontar que Marina Silva foi a ministra responsável pelo lançamento do PAN em 2005 e a responsável pela recriação do departamento de combate à desertificação em 2023.

Figura 1 Distribuição da incidência de seca (MMA, 2005)



98. Entre os riscos e ameaças identificados pelo projeto estão (ProDoc, p. 73):

- mudança do clima (o acirramento dos efeitos antropogênicos na atmosfera, especialmente os extremos climáticos, tem potencial de acelerar sobremaneira os processos de desertificação);
- a perda de biodiversidade acarreta uma série de problemas de natureza social, ambiental, econômica e ética, uma vez que são causados pela humanidade e acabam atingindo não só os residentes, mas também pessoas que vivem muito distantes dali;
- apoio do público e do governo, ou no caso, a falta desse apoio tanto da forma institucional quanto da forma financeira, o que comprometeria a execução do projeto;
- pressões do agronegócio que poderiam tentar forçar os pequenos agricultores para fora das propriedades, ou não ficarem satisfeitos com o apoio oferecido aos pequenos produtores;
- condições socioeconômicas, notadamente o agravamento da situação da população local ou outra crise internacional, como em 2008, que viesse a comprometer a situação econômica e social do país.

### 2.3 Descrição do projeto

99. O Redeser utilizou o conjunto de ações e propostas contidos no PAN 2005 como ponto de partida para as intervenções, de maneira a garantir o alinhamento do projeto com as prioridades do governo. O projeto buscou, mais especificamente, sinergia com o programa “Territórios da Cidadania” criado pelo governo do Sr. presidente Luis Inácio Lula<sup>18</sup> da Silva em 2008 por meio do Decreto DNN 11.503 de 25 fevereiro 2008, que também se valeu do PAN 2005 para delimitar territórios (favor ver **Anexo 10. Atualização das áreas de intervenção do projeto**).
100. O Territórios da Cidadania era uma iniciativa multiministerial que buscava superar a pobreza e o subdesenvolvimento por meio de uma abordagem multidisciplinar em 120 territórios espalhados pelo país, com ênfase nas regiões norte e nordeste. Era um programa eminentemente rural e buscava alavancar o crescimento em regiões historicamente negligenciadas pelas políticas públicas, para tanto utilizava uma abordagem descentralizada, *bottom up*, em comparação com as políticas tradicionais centralizadas em Brasília do tipo *top down*. (Marini, et al., 2020) O projeto existiu até 2019 quando foi revogado pelo governo do Sr. Jair Bolsonaro<sup>19</sup> por meio do Decreto D 9.784 de 07 maio 2019.
101. O projeto adicionou a preocupação com a perda de carbono e aumento de emissões que acompanham os processos de desertificação à agenda do Territórios da Cidadania para facilitar a aproximação com a linha de projetos do GEF 5 que enfatizava iniciativas REDD+<sup>20</sup> (redução de emissões por desmatamento e degradação e aumento do carbono por estoque florestal).
102. O Redeser e o PAN 2005 compartilham muitos aspectos em comum: tanto que vários cofinanciadores do Redeser estiveram envolvidos no PAN. Contudo, a proposta do projeto era ir além do PAN. Essa ambição de fazer mais na região abrangendo o MFS é que permitiu a aprovação do projeto do âmbito do GEF 5<sup>21</sup>. O Redeser contaria com um orçamento total de US\$20 milhões (cobertos com uma doação do GEF de US\$3,93 (20%) e US\$15,97 milhões de cofinanciamento) para aportar objetivos globais na região, incorporando uma temática multidimensional combinando os desafios da conservação da biodiversidade, MFS, reversão da degradação da terra e desertificação; o MFS é uma alternativa legal e sustentável da gestão e administração da floresta para a obtenção de benefícios econômicos, sociais e ambientais.

---

<sup>18</sup> Luis Inácio Lula da Silva foi presidente em: 2003 – 2006, 2007 – 2010 e 2023 – hoje.

<sup>19</sup> Jair Messias Bolsonaro foi presidente em 2019 – 2022.

<sup>20</sup> Para maiores informações favor visitar <http://redd.mma.gov.br/pt/>

<sup>21</sup> Em 2013, o GEF aprovou um projeto com o PNUD no valor de US\$17.333.016 cofinanciamento e US\$3.815.192 doação para reforçar ações no mesmo sentido na região. <https://www.thegef.org/projects-operations/projects/5276>

103. De acordo com o ProDoc, o objetivo do projeto é "deter e reverter a degradação ambiental em ASDs, garantindo o fluxo de serviços ecossistêmicos, promovendo o gerenciamento integrado dos recursos naturais, gerando benefícios ambientais e contribuindo para a redução da pobreza". O objetivo de desenvolvimento é "aumentar e melhorar o fornecimento de bens e serviços a partir do gerenciamento sustentável e da restauração de florestas de terras secas e paisagens de produção agroflorestal".
104. O Redeser foi projetado para operar por meio de cinco componentes:
105. **Componente 1:** Promoção da Gestão Integrada de Recursos Naturais (GIRN) em Paisagens Produtivas, que tem como indicadores de resultado que 1.567 pequenos agricultores aumentem e diversifiquem a produção agrícola por meio da adoção e integração do GIRN em uma área de 904.142 hectares (ha). Cerca de 24% dos recursos<sup>22</sup> do projeto foram alocados para esse componente.
106. **Componente 2:** Promoção do Manejo Florestal de Uso Múltiplo (MFUM), que tem como indicadores de resultados diretos 15.000 ha de área florestal de locais selecionados do projeto sob práticas e como resultados indiretos 618.062 ha de FUM: 4 Produtos Florestais Não Madeireiros (PFNMs) comercializados com preços estáveis em locais selecionados do projeto e 3 PFMNs (babaçu, pequi e licuri) de locais selecionados aumentam o valor de mercado por meio do processamento. Cerca de 31% dos recursos do projeto foram alocados para esse componente.
107. **Componente 3:** Restauração de florestas e paisagens (FLR), que teria um impacto direto de 30.000 ha identificados e em restauração em locais selecionados do projeto e um impacto indireto relacionado ao desenvolvimento e à adoção de diretrizes sobre restauração de florestas e paisagens para as terras secas do Brasil, em apoio aos esforços de restauração das partes interessadas (20 projetos participativos locais em implementação em outras áreas degradadas com o Programa Nacional de Agricultura Familiar - PRONAF - e outras fontes financeiras). Cerca de 25% dos recursos do projeto foram alocados para esse componente.
108. **Componente 4:** Gestão do conhecimento, treinamento e conscientização, que tem como indicador de resultado a melhoria das capacidades institucionais de 270 pessoas (incluindo pessoal que trabalha nos escritórios de 14 municípios e 9 estados) relacionadas à tomada de decisões em favor da sustentabilidade dos serviços ecossistêmicos. Envolve ainda um banco de dados de gestão do conhecimento que estabelece ferramentas de compilação e boas práticas apoiadas pelo projeto (MFS, GIRN, FLR). 12% dos recursos do projeto foram alocados para esse componente.

---

<sup>22</sup> Para simplificar, foi calculado o valor com relação ao recurso efetivamente disponível, ou seja, a contribuição do GEF

109. **Componente 5:** Coordenação com outras iniciativas, monitoramento e avaliação, que envolve as atividades de coordenação e a implementação do sistema de monitoramento e avaliação (M&A). 4% dos recursos do projeto foram alocados para esse componente.

Tabela 2: Distribuição recursos GEF (US\$) por componente

Componente	contribuição GEF (US\$)	% total GEF	Cofinanciamento (US\$)	Valor total (US\$)
1	937.747	24	2.660.000	3.597.747
2	1.199.309	31	5.543.337	6.742.646
3	992.294	25	5.519.999	6.512.293
4	462.448	12	1.533.333	1.995.781
5	151.207	4	310.000	461.207
PMC (custos gestão projeto)	187.150	5	200.000	387.150
<b>Total</b>	<b>3.930.155</b>	<b>100</b>	<b>15.766.669</b>	<b>19.696.824</b>

Fonte: ProDoc

110. O ProDoc propunha a implementação de atividades de campo concretas envolvendo os governos federal, estadual e municipal, organizações da sociedade civil e agricultores familiares em 14 municípios, de um total de 89 municípios adjacentes, que seriam indiretamente influenciados pelas ações do projeto nos seguintes grupos de municípios: (i) Araripe, no sul do Ceará; (ii) Seridó, no sul do Rio Grande do Norte e norte da Paraíba; (iii) Uauá, no nordeste da Bahia; e (iv) Xingó, no oeste de Alagoas.

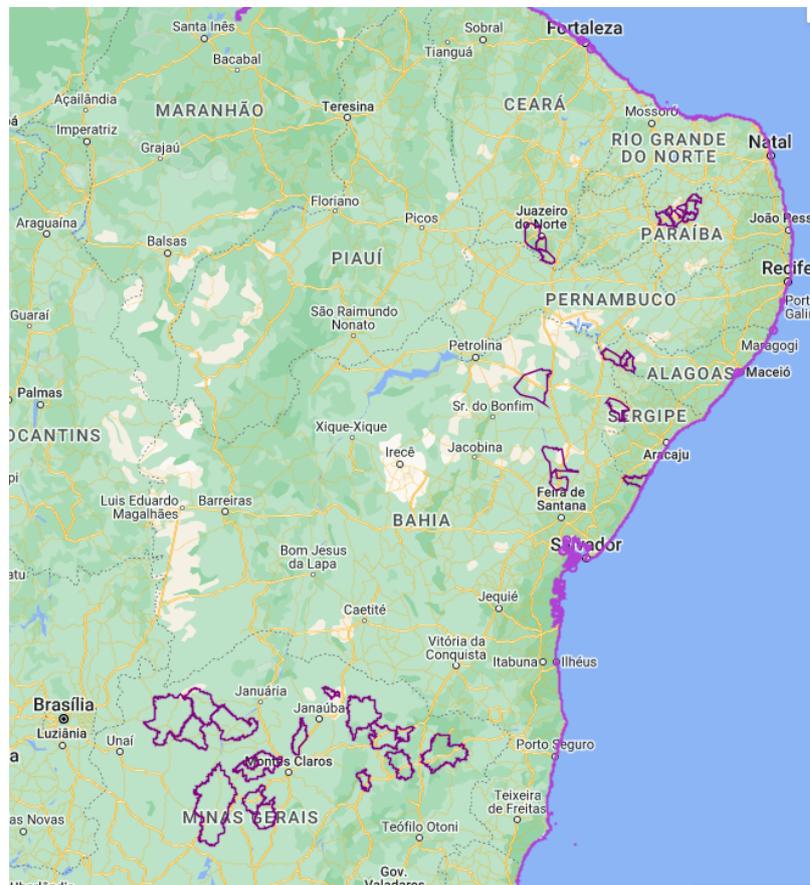
111. Em 2020, o MMA apresentou a FAO a adição de mais 4 municípios no estado da Bahia (Serrinha, Araci, Jandaíra e Coronel João Sá) e outros 17 municípios no norte do estado de Minas Gerais (Arinos, Berilo, Buritizeiro, Capitão Enéas, Catuti, Chapada Gaúcha, Coração de Jesus, Francisco Dumont, Itinga, Jequitaí, Jequitinhonha, Rio Pardo de Minas, Salinas, Santa Cruz de Salinas, São Francisco, São João do Pacui, Urucuia) como condição para o começo do projeto (ver distribuição dos municípios na Figura 2 abaixo). Esse acréscimo foi justificado, na época, pela valorização do dólar frente ao real<sup>23</sup>, que proporcionou um maior volume de recursos, com a alegação de que essa expansão do território poderia aumentar o escopo de atuação do projeto e beneficiar um maior número de atores locais. No entanto, não houve alteração na estrutura de resultados (isto é: foram mantidas as áreas recuperadas, número pessoas treinadas, etc.)<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Em 02 junho de 2016 um dólar valia R\$3,60. Em 02 junho 2020 um dólar valia R\$ 5,26 (valorização de 46% no período). Fonte: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas/grafico/graficoestatistica/cambio>

<sup>24</sup> Desconsiderando as razões por trás da proposta, na prática isso significava que o recurso disponibilizado pelo GEF seria diluído entre mais municípios sem aumentar o número de beneficiários ou de área recuperada. A valorização do dólar deveria ter sido utilizada para diminuir a lacuna deixada pela ausência de cofinanciamento.

Figura 2: Distribuição do projeto Redeser no território nacional

Fonte: projeto Redeser (2023)



#### 2.4 Principais atores e partes interessadas

112. A FAO Brasil (agência executora e implementadora). Ela montou uma equipe dedicada para acompanhar o projeto, entretanto mais enxuta do que prevista no ProDoc. No momento desta MTR ela conta com três pessoas: um assistente de projeto, um coordenador técnico e uma jornalista.

113. O MMA é o principal parceiro e presidente do CDP. Dentro do MMA o projeto é coordenado pelo Departamento de Combate à Desertificação (DCDE).

114. Apesar de historicamente a FAO e do MMA serem os protagonistas do Redeser, o projeto foi concebido em um momento político doméstico em que já havia interesse em empoderar os atores locais<sup>25</sup>, servindo de contraponto para a atuação do governo federal, que durante a primeira gestão da presidente Dilma Rousseff<sup>26</sup> registrava excessiva concentra-

<sup>25</sup> Lógica perseguida pelo programa Territórios da Cidadania, com sua abordagem *bottom up*.

<sup>26</sup> Dilma Rousseff foi presidente em: 2011 – 2014 e 2015 - 2016

ção e controle em Brasília. Dessa forma, o projeto previa autonomia para os entes subnacionais (governos dos estados e prefeituras) e para as organizações locais que atuariam com os recursos garantidos em cofinanciamento pelos parceiros na forma de treinamento, extensão rural, assessoria, etc.

115. Lista dos participantes e parceiros identificados no ProDoc, seus papéis e observações presentes no PIR 2022 e constatadas durante esta MTR podem ser vistas na tabela abaixo.

*Tabela 3 Lista de participantes e parceiros identificados*

<b>Participantes e partes interessadas</b>	<b>Papéis relevantes (ProDoc)</b>	<b>Observações e comentários (baseados no PIR 2022 e MTR)</b>
Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA)	<p>O MMA é um dos principais cofinanciadores do projeto. Seu Departamento de Combate à Desertificação (DCDE) é responsável pela implementação do PAN e encarregado da implementação dos compromissos brasileiros com a UNCCD. Também é responsável pela elaboração e implementação de políticas públicas de combate à desertificação e degradação da terra e conservar a biodiversidade nas ASD.</p> <p>O DCDE desempenhará um papel central no Redeser na implementação de políticas e programas relevantes.</p>	<p>O DCDE sofreu diversas mudanças na sua diretoria desde a aprovação do projeto pelo GEF. Chegou a ser extinto na gestão do Sr. Jair Bolsonaro. Foi recriado em 2023 na atual gestão Lula.</p> <p>As constantes mudança dos tomadores de decisão no DCDE afetaram os processos de governança do projeto e a capacidade de tomada de decisão e, portanto, a velocidade de resposta às demandas. A equipe do DCDE exerce um papel crucial no sucesso do projeto.</p>
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)	<p>O ICMBio, parte da estrutura do MMA, busca promover uma maior integração entre as áreas protegidas e as comunidades locais e a sociedade em geral. Ele administra as áreas protegidas federais e promove o desenvolvimento comunitário naquelas que permitem o uso sustentável, além de iniciativas de pesquisa e conhecimento, educação ambiental e manejo de ecossistemas.</p> <p>Apoiará o Redeser no desenvolvimento de materiais informativos e de treinamento e auxiliará na capacitação de agricultores sobre as melhores práticas de produção de PMNFs e agroflorestas, além de identificar as melhores alternativas para a recuperação de áreas degradadas, proporcionando conectividade biológica entre os remanescentes florestais.</p>	<p>O ICMBio sofreu forte repressão durante a gestão do Sr. Jair Bolsonaro, que envolveu corte de recursos e afastamento de pessoal.</p> <p>Como faz parte do MMA, foi possível haver diálogo entre o projeto e o instituto mesmo durante os períodos de repressão, contudo sem grandes progressos, exceto a troca de informações atualizadas sobre a Área de Proteção de Araripe (PIR 2022).</p> <p>A MTR apurou que o projeto já retomou contato com o instituto e houve reunião em 2023 com a equipe do projeto.</p>
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (IBAMA)	<p>O IBAMA, que também faz parte do MMA, participará do Redeser via definição de estruturas técnicas e regulatórias e coordenará com os órgãos ambientais estaduais a internalização de padrões técnicos e o desenvolvimento de diretrizes apropriadas para o monitoramento ambiental, aplicação da lei e sanções administrativas, especialmente no que diz respeito à prevenção e ao controle do desmatamento e dos incêndios florestais.</p> <p>O Ibama se beneficiará das boas práticas e padrões de produção sustentável a serem gerados pelo projeto e os utilizará no monitoramento e na orientação de suas atividades.</p>	<p>O Ibama também sofreu repressão durante o governo do Sr. Jair Bolsonaro, envolvendo corte de recursos, afastamento de pessoal e desautorização nas atividades.</p> <p>De acordo com o PIR 2022, o Ibama estava responsável pela coordenação do grupo de trabalho da caatinga e esteve à frente da elaboração normativa para padronizar as regras de licenciamento, implementação e monitoramento de planos de manejo florestal sustentável para toda a Região Nordeste.</p>

<p>Serviço Florestal Brasileiro (SFB)</p>	<p>O SFB também faz parte do MMA e apoia as atividades de manejo florestal na Caatinga e em outros biomas. Como administra o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal (FNDF) é responsável pelo manejo de florestas nacionais (FLONA) como a do Araripe, onde poderá testar os resultados do projeto.</p> <p>O SFB trabalhará com o Redeser para fortalecer a coleta de sementes, a produção de mudas e a recuperação de áreas degradadas por meio do plantio de sementes e mudas, apoiando a Rede de Manejo Florestal da Caatinga e a implementação do plano de manejo da FLONA do Araripe. Além disso, o SFB é um parceiro importante na elaboração de materiais de treinamento e informação.</p> <p>Também é responsável pelo Cadastro Ambiental Rural (CAR) para fazer cumprir o Código Florestal e pelo desenvolvimento e coordenação de normas federais e estaduais detalhadas sobre sua aplicação.</p>	<p>Como parte da política de desautorização ao MMA e seus órgãos organizada pela gestão do Sr. Jair Bolsonaro, o SFB foi removido do MMA e incorporado ao Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA). O MMA e o MAPA historicamente apresentam diversas rusgas e tal medida foi vista como uma forma de proteger o agronegócio de iniciativas de proteção florestal.</p> <p>Na atual gestão do Sr. Presidente Lula, o SFB voltou a integrar o MMA, entretanto o SFB perdeu a administração do CAR, em junho 2023, para o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.</p> <p>Esta MTR entrevistou representante do SFB que manifestou interesse da instituição em seguir com o apoio ao Redeser. O DCDE retomou em julho as conversas com o SFB sobre o projeto.</p> <p>A MTR também apurou que o SFB apoiou iniciativas que seriam do Redeser na década de 2010 (apoio ao reflorestamento e MFS em assentamentos) e alguns servidores tem bom conhecimento histórico do projeto e da experiência com implementação junto a pequenos agricultores.</p>
<p>Ministério do Desenvolvimento Agrário e da Agricultura Familiar (MDA)</p>	<p>A missão do MDA é promover o desenvolvimento sustentável em assentamentos de reforma agrária e entre os agricultores familiares.</p> <p>O MDA será o principal cofinanciador do projeto. As políticas do MDA são fundamentais para o fortalecimento e a diversificação da agricultura familiar em áreas de vulnerabilidade social e ambiental. O projeto o envolverá diretamente na introdução do SMF entre os agricultores familiares. O MDA fortalece a agricultura familiar ao facilitar o acesso ao crédito por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que inclui a produção orgânica e agroecológica, a agrossilvicultura e os PFNMs.</p>	<p>O MDA foi extinto durante a gestão do Sr. Michel Temer<sup>27</sup> em 2016 e virou uma secretaria especial na Presidência da República. Durante a gestão Bolsonaro suas atribuições foram incorporadas ao MAPA. Foi recriado na gestão Lula atual.</p> <p>Apesar de ser o principal cofinanciador do Redeser, nem o MMA (somo sócio executor) nem a FAO (como agencia implementadora) retomaram contatos com o MDA.</p> <p>Esta MTR tentou contato com o Gabinete do Secretário Executivo, com a Assessoria Internacional, com a Secretaria de Agricultura Familiar e com a Secretaria de Desenvolvimento Territorial, mas não conseguiu identificar ninguém com conhecimento sobre o projeto.</p>
<p>Ministério do Desenvolvimento Social e do Combate à Fome (MDS)</p>	<p>A função do MDS, que trabalha em estreita colaboração com o MMA e o MDA, é canalizar os investimentos públicos para a inclusão social organizada, a segurança alimentar e nutricional, a assistência social, a renda mínima e a segurança hídrica para as famílias pobres.</p> <p>Ele pode fornecer cofinanciamento adicional ao Redeser para programas de treinamento e disseminação de informações. O MDS usará as informações produzidas pelo projeto para treinar seu pessoal e os produtores</p>	<p>Durante a gestão do Sr. Jair Bolsonaro o MDS foi extinto, pelo tema ser considerado uma marca do governo do PT, e incorporado ao Ministério da Cidadania.</p> <p>Foi recriado na gestão Lula atual com o nome de Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome.</p>

<sup>27</sup> Michel Temer era vice de Dilma Rousseff e se tornou presidente em: 2016 – 2018.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

	envolvidos em agroflorestas; orientar investimentos em paisagens-alvo; fornecer apoio mais eficaz às atividades produtivas; e aprimorar o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Juntamente com o MDA e o BNDES, apoiará 24 organizações membros da ASA para estabelecer 600 bancos comunitários de sementes da agrobiodiversidade na Caatinga.	Não há registro nem relatos de contato do MMA nem da FAO com o MDS, principalmente porque esta MTR constatou que a pauta social não é considerada prioridade pela equipe do projeto.
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	<p>A missão do MAPA, que ao contrário do MDA trabalha com agricultura e pecuária de larga escala, é promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio.</p> <p>Embora não seja cofinanciador do projeto, seu Plano Setorial de Mitigação e de Adaptação às Mudanças Climáticas para a Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (Plano ABC) é um importante incentivo para que os agricultores adotem práticas que aumentem a resiliência dos sistemas de produção e reduzam as emissões de gases de efeito estufa. Outra função é a implementação do Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PLANAPO).</p>	<p>O MAPA segue um dos mais importantes ministérios do governo, com fortes relações com o parlamento e diversos entes subnacionais. Foi muito fortalecido durante a gestão do Sr. Jair Bolsonaro, seria um importante aliado na implementação do Redeser e no controle da pressão do agronegócio (um dos riscos identificados pelo projeto e retificado por esta MTR).</p> <p>Não houve registro nem relatos de conversas do MMA com o MAPA. A FAO Brasil conversa regularmente com o MAPA, mas não discutiu apoio ao Redeser.</p>
Companhia Nacional de Abastecimento (Conab)	A CONAB, parte da estrutura do MAPA, implementa duas políticas importantes que incluem os PFNMs: preços mínimos para produtos da biodiversidade (PGPM-Bio) e aquisição de alimentos (PAA). Ela incorporará as informações do projeto em suas atividades.	<p>Na gestão Lula atual voltou a ser incorporada ao MDA, mas persistem disputas sobre a quem deverá permanecer subordinada.</p> <p>O PIR 2022 apontou que a Conab não é considerada uma prioridade para o Redeser.</p>
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	A EMBRAPA também faz parte do MAPA. O projeto estabelecerá um acordo de cooperação com a EMBRAPA Caprinos e Ovinos em Sobral, Ceará, para disseminar a agrofloresta na Caatinga com base nas melhores práticas de MFS para a criação desse tipo de gado comum na região. A Embrapa estará envolvida no fornecimento de experiência técnica, na implementação das atividades do projeto, na promoção de parcerias e na coordenação com as partes interessadas (agências governamentais, cooperativas, associações de produtores, ONGs) que participam do projeto para melhorar os PFNMs, a agrossilvicultura, o SLM e o MFS nas ASD.	<p>Entrevistas e o PIR 2022 apontam para uma mudança de prioridades, com ênfase na Embrapa Semiárido. Outra possível unidade da Embrapa foi o CENARGEM.</p> <p>Contudo, as entrevistas revelaram que a tentativa de celebrar Cartas de Acordo fracassaram devido a um reordenamento interno na Embrapa que concentrou a negociação das cartas com a Embrapa Sede, que teria outros interesses para com o Redeser.</p>
Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MI)	Estará envolvido por causa de seus megaprojetos no Nordeste, especialmente o projeto de transposição do Rio São Francisco, que envolve 477 km de canais para levar água a partes do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco, e a Ferrovia Transnordestina. Ambos os projetos exigem compensação ambiental que pode ser sinérgica com o projeto. O MI também apoia as "Rotas de Integração" que ligam os APLs de produtos da biodiversidade, como mel e caju.	<p>Durante a gestão do Sr. Jair Bolsonaro o MI foi fundido com o Ministério da Cidades resultando no Ministério da Integração Nacional. Na gestão Lula atual o Ministério da Integração Nacional foi extinto e voltou-se a ter os dois ministérios originais. Apesar do passar dos anos, a transposição do São Francisco ainda não foi concluída.</p> <p>O PIR 2022 aponta que eventuais contribuições do MDR estão sob avaliação da coordenação do projeto.</p>
Ministério da Educação (ME)	O MEC é responsável pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Em 2014, o orçamento para esse programa de mercado institucional foi de US\$ 1,2 bilhão para beneficiar 43 milhões de alunos. Pelo menos 30% dos recursos repassados aos municípios devem ser utilizados na compra de produtos da agricultura familiar, estimulando o desenvolvimento econômico local e regional e reduzindo a pobreza extrema. Além dos produtos convencionais, o programa também promove o	<p>O PNAE sofreu restrições severas ao longo da gestão Temer e do Sr. Jair Bolsonaro. As compras da agricultura familiar também tinham sido desestimuladas, fruto da pressão do agronegócio.</p> <p>Sem registros de tentativa de diálogo.</p> <p>Sem referências durante as entrevistas.</p>

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

	uso sustentável da biodiversidade, como as frutas nativas, mas a oferta está longe de ser suficiente para essa escala.	
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI)	O Centro Regional Nordeste do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), em Natal, Rio Grande do Norte, está realizando um monitoramento detalhado por satélite na Caatinga que fornecerá dados valiosos para o monitoramento e a avaliação do projeto.	O PIR 2022 menciona o uso das informações de satélite do INPE para atualizar a base de dados para análise da paisagem.  Esta MTR acredita que uma parceria com o MCTI pode ser importante para: validar a parte das emissões de gases de efeito estufa; ajudar na criação de conteúdo e treinamentos; bem como a aproximação com a academia.
Caixa Econômica Federal (CEF); Banco do Brasil (BB); e Banco do Nordeste (BNB).	Esses três bancos federais concedem empréstimos no âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O financiamento apoia sistemas agroflorestais, agroecologia, restauração de Reservas Legais (RL) e Áreas de Preservação Permanente (APP), agricultura familiar em geral e processamento e comercialização de produtos agrícolas. O projeto buscará promover e ajustar linhas de crédito para atividades florestais sustentáveis e operacionalizar sistemas especiais de financiamento para promover o MFS e a disseminação de melhores práticas de produção entre agricultores e coletores silvestres e suas associações.	O PIR 2022 aponta que esses bancos não são prioridade de parceria.  Durante as entrevistas surgiram referências aos bancos como possíveis parceiros, principalmente o BNB.
Agências de Meio Ambiente estaduais	Devido à descentralização para os governos subnacionais, as agências estaduais de meio ambiente são cada vez mais responsáveis pelo planejamento e pela implementação do licenciamento e da regulamentação ambiental.  Para este projeto, elas desempenharão um papel fundamental na implementação de programas de ação estadual para combater a desertificação em todos os estados da ASD. Eles também ajudarão a envolver o setor privado.  Os órgãos ambientais estaduais da Paraíba e de Alagoas são cofinanciadores.	O PIR 2022 explicava que uma avaliação estava sendo feita para definir quando contatar os estados e municípios e que o MMA deveria contatar os estados para avaliar o papel deles na implementação do projeto.  Entrevistas apontam que até o momento os contatos ainda não ocorreram. O contato se dará primeiro com os governadores e depois com as agências subordinadas.
Rio Grande do Norte Sustentável (RN Sustentável)	Por meio da Secretaria de Planejamento e Finanças da Secretaria de Planejamento (SEPLAN) do RN, um dos cofinanciadores, o projeto estabelecerá uma parceria com o Projeto Regional e de Governança do Rio Grande do Norte (“RN Sustentável”), a ser financiado por um empréstimo de US\$ 360 milhões do Banco Mundial. A parceria se concentra na região do Seridó, em conjunto com o INSA e o MMA, por meio da implementação de um projeto piloto que visa integrar a remediação do solo, o gerenciamento da paisagem, o gerenciamento de recursos naturais, a recuperação de áreas naturais e a troca de experiências de convivência com a seca, contribuindo assim para aumentar a segurança alimentar, melhorar a infraestrutura produtiva e o acesso a mercados para os agricultores familiares.	O PIR 2022 reconhecia que nenhum contato havia sido feito, mas que como era um projeto grande poderia contribuir efetivamente. Deixava a responsabilidade do contato com o governo do RN para o MMA. <sup>28</sup>  Entrevistas sinalizaram que o contato com os governos estaduais deveria ser retomado esse ano, junto com as visitas do Diretor Nacional do projeto (diretor do DCDE).

<sup>28</sup> Deixar a responsabilidade do contato para o MMA ainda é uma diretriz entre os membros da equipe do projeto.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

<p>Instituto do Semiárido (INSA)</p>	<p>A colaboração com parceiros em instituições de pesquisa e educação fornecerá apoio para a implementação de assistência técnica no campo, treinamento de pessoal e melhor conhecimento das condições locais.</p> <p>O INSA desempenhará um papel importante na consecução dos objetivos de gestão do conhecimento do Redeser, utilizando sua tecnologia de informação e comunicação, especialmente por meio de estudos, aplicação de novos métodos de pesquisa e sistematização e disseminação de técnicas de uso sustentável para combater a desertificação, conservar a biodiversidade e reduzir as emissões.</p> <p>O INSA abrigará a unidade de implementação do projeto em Campina Grande (PB). Como um dos principais cofinanciadores, ele sediará muitas das atividades do projeto relacionadas à disseminação das melhores práticas e ao desenvolvimento de capacidades, facilitando o treinamento e a produção de materiais de extensão. Também apoiará, em colaboração com a FAO e os parceiros, o monitoramento do desempenho e dos impactos do projeto no local.</p>	<p>O PIR 2022 afirma que um contato inicial foi realizado e o MMA se comprometeu a conversar com INSA para verificar sua disposição em se envolver no projeto.</p> <p>Entrevista com o INSA revelou que a parceria com o Redeser é considerada de alto potencial de sinergia. Entrevistas também revelaram que o MMA já está em contato com o INSA, mas não pelo nível de direção.</p> <p>Entrevistas revelaram ainda que o INSA foi originalmente considerado como sede do projeto. Em 2020 contudo, decidiu-se que o projeto iria para o escritório do Ibama em Recife. A mudança só não ocorreu por causa da pandemia em março de 2020.</p>
<p>Centro de Produção Industrial Sustentável (CEPIS)</p>	<p>O CEPIS, um dos cofinanciadores, faz parte da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba. É um centro de referência reconhecido por seu trabalho em eficiência energética industrial e produção mais limpa.</p> <p>O projeto se beneficiará do trabalho conjunto com o CEPIS ao expandir sua presença entre os produtores de tijolos e telhas em toda a região do Seridó, que atualmente dependem muito do uso de lenha fornecida por agricultores familiares e pecuaristas.</p>	<p>O PIR 2022 afirma que alguns encontros foram realizados com o CEPIS para avaliar a participação deles no projeto e que eles estavam abertos a contribuir com o projeto. Contudo, uma avaliação teria que ser feita com a APNE sobre a região.</p> <p>Não houve menção sobre o CEPIS nas entrevistas.</p>
<p>Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)</p>	<p>O projeto estabelecerá acordos com a UNILAB para oferecer oportunidades para estagiários e funcionários em questões relacionadas à convivência harmônica com a semiaridez.</p> <p>A UNILAB se beneficiará das ações do projeto para identificar, realizar pesquisas e desenvolver as melhores práticas de produção com aplicação potencial em terras áridas na África.</p>	<p>O PIR 2021 dizia que a parceria estava sendo reavaliada e no PIR 2022 a informação foi repetida.</p> <p>Esta MTR questionou a razão durante entrevistas e foi dito que o projeto havia deixado de lado as Universidades como prioridade.</p>
<p>Articulação do Semi Árido (ASA)</p>	<p>A ASA inclui mais de 1.000 organizações da sociedade civil que defendem o objetivo de viver em harmonia com a semi-aridez. Ela implementa o programa "Um Milhão de Cisternas" que promove o armazenamento doméstico de água da chuva para uso humano e produtivo.</p> <p>A ASA apoiará o projeto por meio de: a) disseminação das melhores práticas de produção no campo; b) desenvolvimento de capacidade e mobilização de comunidades rurais; c) intercâmbios com países da África e da América Latina.</p>	<p>O PIR 2020 afirma que um contato não oficial foi feito. É um fato curioso o projeto não ter buscado aproximação com mais famoso ator da sociedade civil relacionado com a semiaridez.</p> <p>Até o momento o contato não foi feito. O atual Diretor Nacional foi um quadro envolvido com a ASA por muito tempo.</p>
<p>Assessoria e Gestão em Estudo da Natu-</p>	<p>A ONG, uma das cofinanciadoras, promove a inovação tecnológica, implementa a assistência técnica e a extensão rural e participa do diálogo político sobre formas de viver em harmonia com a semiaridez. Ela apoia 30 cooperativas e associações lideradas principalmente por mulheres, envolvendo mais de 3.000 pessoas.</p>	<p>O PIR 2022 explica que o MMA tentou contato com a organização sem sucesso. E a participação deles está sendo revista.</p> <p>Não houve menção a eles durante as entrevistas.</p>

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

reza Desenvolvimento Humano e Agroecologia (Agendha)	Ela colaborará com a expansão da cobertura dos programas de aquisição e distribuição de alimentos na região nordeste do estado da Bahia, onde está localizada a unidade de Uauá.	
Associação Plantas do Nordeste (APNE)	Uma das cofinanciadoras, essa associação promove o desenvolvimento sustentável por meio da promoção do MFS e de um maior conhecimento sobre a flora da Caatinga por meio da implementação de cursos de treinamento, avaliações de campo e estudos de ambientes de ASD. O projeto trabalhará com a APNE estabelecendo acordos para apoiar o treinamento em coleta de sementes, práticas de viveiros florestais, manejo florestal sustentável, áreas degradadas e conectividade biológica.	Assinou uma carta de acordo com o projeto em 2022. É, sem dúvida, o parceiro mais ativo e produtivo do projeto. Seu coordenador geral foi um dos consultores originais da nota conceitual do projeto.
Fundação Araripe (FA)	A fundação, um dos cofinanciadores, desempenha um papel fundamental na conscientização e disseminação de informações sobre a melhoria das condições de vida em regiões semiáridas. Ela já implementa cadeias de produção de PFNMs na região do Crato (CE).  A fundação apoiará as atividades do projeto para promover melhores práticas de produção em ASD, treinamento de pessoal e produção de materiais informativos.	O PIR 2022 indicou que a organização estava novamente envolvida no projeto, mas não foram apresentadas evidências desse envolvimento. Somente em junho de 2023 foi assinada uma carta de acordo, cujo conteúdo não foi compartilhado com essa MTR.  Seu coordenador técnico foi o primeiro gerente de projeto nacional.
Associação do Desenvolvimento do Seridó (ADESE)	A associação, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), trabalha em 25 municípios da região do Seridó no Rio Grande do Norte e é uma das principais participantes do projeto “RN Sustentável”. Os objetivos da organização são a consolidação dos processos locais de participação, a promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável e o diálogo sobre políticas públicas.	O PIR 2022 explica que a APNE e a ADESE estavam discutindo uma sinergia. Um contato deveria ser feito com a associação para averiguar o interesse deles. Não foi encontrada evidência disso.
Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IABS)	Um dos cofinanciadores, também uma OSCIP, o IABS busca promover o bem-estar social, o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades internacionais, nacionais, regionais e locais. Possui um importante centro de campo na região de Xingó, em Alagoas. Os prêmios Mandacaru e <i>Drylands Champions</i> são formas valiosas de disseminação de inovações.  A cooperação com o projeto envolverá processos de gestão e treinamento.	O PIR 2022 afirma que um contato inicial foi realizado com resposta positiva. Uma avaliação estava sendo conduzida para definir como eles poderiam se envolver no projeto. Não foi encontrada evidência disso.  Não houve menção a eles durante as entrevistas.
Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários (SEAPAC)	Uma das cofinanciadoras, essa agência está localizada no Rio Grande do Norte. Sua missão é apoiar grupos populacionais rurais e urbanos em situação de vulnerabilidade social, liderando a proposição e a conquista de direitos e políticas públicas de acesso. Investe na organização e articulação da sociedade civil em diálogo com o governo e na construção de parcerias amplas, implementando processos educacionais, sociais e ambientais na perspectiva de uma sociedade solidária, democrática, justa e sustentável. É um dos principais atores no local do projeto Seridó.	O PIR 2022 afirma que nenhum contato foi realizado.  Não houve menção a eles durante as entrevistas.
Centro de Agricultura Alternativa do Norte de Minas (CAA-NM)	O projeto estabelecerá intercâmbios com esse centro não governamental, que tem vasta experiência na geração e disseminação de conhecimento sobre as formas pelas quais as associações comunitárias locais podem apoiar a reforma agrária, a agricultura familiar, a agroecologia, a agrofloresta e os PFNMs na Caatinga e no Cerrado.	O PIR 2022 explica que um contato deverá ser feito com o centro para averiguar o interesse deles. Não foi encontrada evidência disso.  Não houve menção a eles durante as entrevistas.

Cooperativa da Agricultora Familiar de Canudos, Uauá e Curuçá (COOPER-CUC)	Na região de Uauá, essa cooperativa desempenhará um papel fundamental no fornecimento de informações e conhecimentos para ajudar outras associações a se engajarem no uso sustentável da biodiversidade. Seus mais de 200 membros, em sua maioria mulheres, processam frutas nativas da Caatinga (principalmente umbu e maracujá) para os mercados nacional e internacional. A cooperativa serve como modelo para o estabelecimento de parcerias com agências governamentais e intergovernamentais e organizações não governamentais.	O PIR 2022 explica um contato deverá ser feito com o centro para averiguar o interesse deles. Não foi encontrada evidência disso.  Não houve menção a eles durante as entrevistas.
--	---	--

Fonte: ProDoc, PIR 2022 e MTR.

## 2.5 Conjuntura e limitações

116. A “proposta” de inserção de novos municípios na Bahia e em Minas Gerais foi o apogeu dos atritos com o MMA, uma constante desde 2016. Para compreender o Redeser e seus atrasos é preciso ter em mente que em 2016 o Brasil sofreu uma descontinuidade política com o *impeachment* da então presidente Dilma Rousseff, do Partido dos Trabalhadores (PT). Ela foi substituída pelo seu vice presidente, Sr. Michel Temer do Movimento Democrático Brasileiro (MDB). Essa mudança de partidos e de “visão de mundo” acarretou em substituições de diversos tomadores de decisão no governo federal, inclusive o diretor nacional do Redeser. De acordo com as entrevistas, ao longo dos anos o Redeser registrou 7 diretores nacionais.
117. Também houve atrasos com a aprovação do projeto na ABC, o que só ocorreu em novembro de 2017. Isso foi fruto de uma conjunção de fatores que envolveu uma provável falta de empenho do MMA e diversas turbulências e tentativas de reestruturação na ABC (Coelho & Lessa, 2017). O MMA na gestão Temer tentou direcionar o Redeser para o estado do Maranhão (que também era o estado natal do então ministro José Sarney Filho). Como a FAO tentou ganhar tempo com o MMA (fato apontado em diversas entrevistas) o ministério provavelmente não se empenhou muito em conseguir que a ABC aprovasse o projeto.
118. Com a aprovação pela ABC o projeto pôde finalmente começar em 2018. Contudo, justo naquele ano a tensão política no país subiu devido as eleições gerais em outubro, especialmente após a prisão do ex-presidente Lula em abril de 2018. A FAO resolveu esperar para ver o resultado das eleições, desacelerando, na medida do possível as conversas com o MMA que fazia uma série de demandas orientadas para o estado do Maranhão.
119. O presidente Jair Bolsonaro foi eleito em novembro de 2018. Com a sua posse em janeiro de 2019 ocorre outra inflexão, ainda mais à direita do que a gestão Temer. No governo Bolsonaro foram reduzidas: a participação pública, a transparência dos dados oficiais, as políticas de proteção social; aumentou-se a leniência ambiental e a desconfiança com organismos internacionais, com o país reduzindo sua presença em diversos fóruns internacionais e agências da ONU. A proteção ao meio ambiente foi apresentada como uma

violação da soberania nacional, com o Brasil abrindo mão de recursos do Fundo Amazônia e se afastando de uma série de fóruns globais. Um fato importante ocorrido nesta época que afetou o projeto foi a extinção do DCDE, cuja pauta ficou no limbo até o tema ser incorporado pela Secretaria Internacional e de Mudanças Climáticas do MMA

120. Apesar de diversos percalços, a FAO conseguiu estabelecer uma retomada do projeto para 2020, o que envolveu recepcionar a demanda do MMA para incorporar ao Redeser novos municípios nos estados da Bahia e de Minas Gerais. Contudo, a pandemia de Covid-19 resultou em uma desaceleração geral dos planos do projeto, uma vez que as atividades de campo foram paralisadas.

121. A sinalização do aceite da ampliação do escopo do Redeser, que consta como proposta aprovada na primeira e única reunião do CDP em junho de 2021 e no PIR 2021, permitiu o projeto seguir adiante. A partir daí o projeto começa a desenvolver atividades e identificar parceiros. Essa proposta nunca foi apresentada ao GEF ou validada.

122. A deterioração da situação econômica originada no governo Dilma foi agravada na gestão do Sr. Jair Bolsonaro e em todo o país foram registrados consideráveis aumentos nos níveis de pobreza e de fome, que incluiu a volta do Brasil ao mapa da fome da FAO, situação da qual o país tinha saído em 2014<sup>29</sup>.

123. Um aspecto limitante relevante enfrentado por esta MTR foi o fato de o projeto estar realizando um processo de atualização do plano de trabalho e do marco de resultados junto com o MMA simultaneamente à esta avaliação. Esta MTR não foi convidada a participar do processo e por isso não apresentou propostas de mudanças no marco de resultados, uma vez que existe uma clara assimetria de informações e limitação ao acesso.

---

<sup>29</sup> <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/07/06/brasil-volta-ao-mapa-da-fome-das-nacoes-unidas.ghtml>

### 3. Teoria da mudança (ToC)

124. O projeto não apresenta uma Teoria da Mudança (ToC) pois ela ainda não era obrigatória durante o GEF5. Como atualmente a equipe do projeto já está elaborando uma atualização do marco de resultados e do plano de trabalho em conjunto com o MMA, esta MTR apresenta esta sugestão de ToC com base no ProDoc, revisão da documentação e entrevistas. Esta sugestão utiliza informações atualizadas sobre o contexto, incluindo barreiras, suposições e facilitadores, relacionados ao ambiente no qual o projeto está inserido. Foram adotados os componentes e estrutura de resultados extraídos do ProDoc, uma vez que a versão atualizada não está disponível. Isso fornecerá uma ToC (atualizada), que poderá então ser validada pela equipe do projeto com o *Funding Liaison Officer* (FLO) e o *Lead Technical Officer* (LTO) para validação adicional com os principais parceiros. Essa ToC pode ser usada pela equipe do projeto como um roteiro para ajustar o planejamento de ações hora em curso.
125. Quando o projeto foi aprovado em 2016 ele utilizava uma matriz baseada em resultados: mais especificamente cinco componentes que conduzem a 8 resultados compreendendo 18 produtos. Até o momento o projeto não documentou nenhuma alteração<sup>30</sup> nesses resultados, tampouco em indicadores ou na lógica de implementação.
126. O diagrama da ToC envolve uma sequência de passos do caminho partindo dos componentes, passando pelos resultados até chegar ao objetivo final (impacto desejado). Ele explica o processo de mudança ao delinear os principais caminhos causais ao longo da intervenção. As mudanças são mapeadas como um conjunto de caminhos inter-relacionados, mostrando os resultados necessários em uma relação lógica com os outros.
127. O diagrama da ToC é lido da esquerda para a direita. Primeiro estão destacadas as barreiras para alcançar o objetivo proposto e os impulsionadores para facilitar a intervenção. Os componentes, os resultados esperados e o objetivo do projeto estão todos dentro do âmbito controlado pelo projeto (por tal razão são apresentados embaixo os pressupostos da intervenção). Na figura é possível observar como os componentes estão conectados com os resultados e como eles, por sua vez, convergem para o objetivo do projeto que, por sua vez, levará ao impacto pretendido.

---

<sup>30</sup> Apesar de o PIR 2021 ter incluído novos municípios na Bahia e em Minas Gerais. Alguns dos entrevistados alegaram que essa foi uma manobra para ganhar tempo com o MMA e tocar o projeto adiante.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

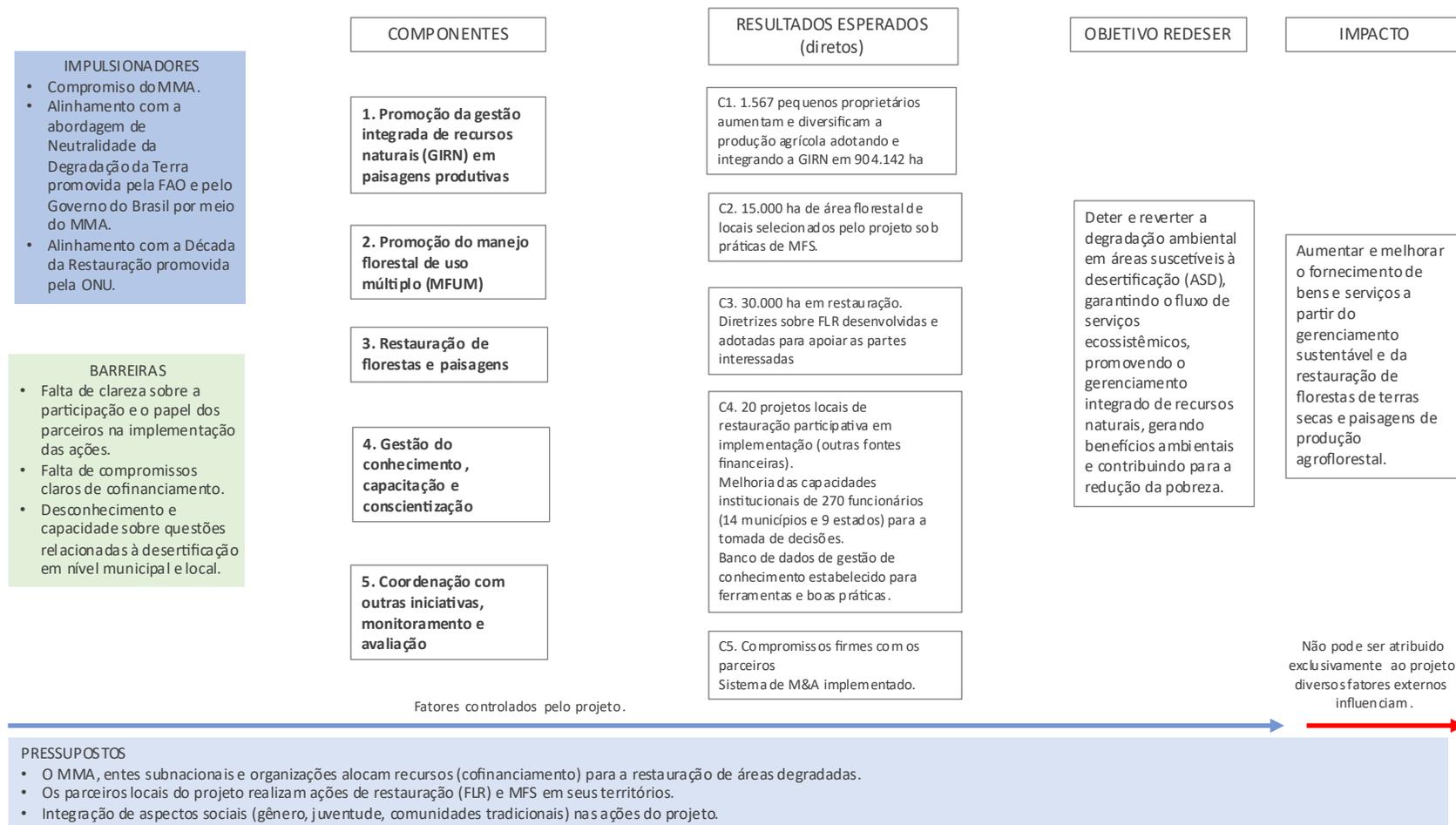


Figura 3 Teoria da mudança projeto Redeser.

Elaboração MTR

## 4. Constatações e perguntas chave da MTR

### 4.1 RELEVÂNCIA

- a. *Os resultados esperados do projeto são coerentes com as prioridades nacionais, as estratégias do GEF para atividades ou programas operacionais, as Estruturas de Programação Nacional da FAO e as necessidades e prioridades dos beneficiários-alvo (por exemplo, comunidades locais, homens e mulheres, povos indígenas)?*

**Constatação 1: O conceito do projeto segue relevante e alinhado com as prioridades e estratégias da FAO e do GEF, em que pese haver sido concebido em 2013. A relevância se dá porque as pessoas e os habitats (nas áreas do projeto) estão em maior situação de vulnerabilidade hoje do que há dez anos. Contudo, o projeto requer ajustes para poder entregar na realidade atual os resultados acordados com o GEF.**

128. Apesar do conceito haver sido apresentado para o GEF em março de 2013 e aprovado em novembro do mesmo ano, o projeto permanece relevante em relação às necessidades nacionais ambientais e sociais. Entretanto, o projeto utilizou como base o Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca (PAN), lançado em 2005 com informações levantadas em 2003-2004 (MMA, 2005). Portanto, atualizações e esclarecimentos são necessários para aumentar a coerência com as prioridades e necessidades atuais.

129. A crise econômica doméstica, fruto da gestão da Sra. Dilma Rousseff (2011-2016), aliada aos impactos da pandemia de COVID-19 e mudanças em diversas políticas públicas comprometeram a qualidade de vida dos beneficiários e aumentou a importância do projeto para o semiárido nordestino. Um exemplo prático foram os aumentos no preço de gás de cozinha que levou pessoas a buscar combustíveis alternativos para cozinhar, aumentando a demanda por lenha e carvão, contribuindo para o desmatamento na região. A crise também alavancou a exploração insustentável de recursos naturais, como forma de complementar a renda das famílias. O projeto tem potencial de ajudar no manejo sustentável desses recursos.

130. A documentação disponibilizada pela equipe do projeto para esta MTR (PIRs e PPRs) não registra qualquer consulta e/ou encontro com os beneficiários para avaliar suas necessidades e prioridades durante a implementação. O único indício nesta linha consta da “Lista de Verificação de Triagem Ambiental e Social” do projeto, assinada em maio 2016, que indica dois encontros com ONGs em Crato (CE) e Caicó (RN) em março de 2015 (ainda na etapa de desenho do projeto). Como não foram disponibilizadas minutas do(s) evento(s) não é possível identificar que organizações estavam presentes, nem saber quem participou, tampouco se os 7 participantes listados para os dois eventos incluíam a equipe do projeto.

**Constatação 2: O projeto constitui uma oportunidade de fornecer aos governos locais sensibilização e treinamento sobre a importância da sustentabilidade, do combate à desertificação**

**a partir da implantação de melhores práticas de Gestão Integrada de Recursos Naturais e Manejo Florestal Sustentável, dos ODS e questões transversais (gênero, juventude etc.).**

131. O conceito do projeto foi aprovado durante o ciclo do GEF 5, apresentando alinhamento com o documento de programa então válido (lançado em 2010)<sup>31</sup>. Desde então já foram aprovados (e encerrados) os ciclos 6 e 7. O ciclo atual, o GEF 8, cobre o período de 2022 – 2026. No GEF 5 o projeto se inseria nas áreas focais de Manejo Sustentável de Florestas (SFM); biodiversidade (BD); degradação do solo (LD); e mitigação da mudança do clima (REDD), parte do *Strategic Goal 1: Biodiversidade* (LD-2, LD-3, BD-2, SFM-1) e *Strategic Goal 2: mudança do clima* (REDD-1) (GEF, 2010). O GEF 8 passou a incentivar programas integrados, além das áreas focais. Nesta nova arquitetura houve um aumento de 30% dos recursos em relação ao GEF 7 para apoiar iniciativas integradas relacionadas à perda de biodiversidade e florestas; reduzir os efeitos da mudança do clima; combater a poluição e melhorar a saúde marinha (o REDESER está alinhado com as duas primeiras). O projeto está alinhado com as áreas focais biodiversidade (obj-1, obj-3); degradação do solo (obj-1, obj-2, obj-3) e mudança do clima (obj-1.4)<sup>32</sup> do GEF 8 (GEF, 2022).

132. O projeto foi apresentado no âmbito do Quadro Estratégico 2010 – 2019 da FAO. Apresentava alinhamento com o objetivo estratégico 2 (Aumentar e melhorar o fornecimento de bens e serviços provenientes da silvicultura e da pesca de forma sustentável) e o objetivo estratégico 5 (Aumentar a resistência dos meios de subsistência a ameaças e crises) (FAO, 2013). No âmbito do Quadro Estratégico 2022 – 2031 o projeto está alinhado com BE2: Bioeconomia para alimentação e agricultura sustentáveis; BE3: Biodiversidade e serviços ecossistêmicos para alimentos e agricultura; BL5: sistemas agroalimentares resilientes (FAO, 2021). Com relação às prioridades regionais da FAO, em 2013 o projeto estava alinhado com a área de prioridade 2 (Mudança do Clima e Sustentabilidade Ambiental). Atualmente o alinhamento regional está com a Iniciativa Regional (IR) 2 (Sociedades rurais prósperas e inclusivas) ii (aumentar a produtividade e expandir as oportunidades econômicas rurais), via BL2. – Transformação Rural Inclusiva e IR 3 (Agricultura resiliente e sustentável) via BE3.- Biodiversidade e serviços ecossistêmicos para alimentos e agricultura; e BL4. – Sistemas Agroalimentares resilientes (FAO RLAC, 2022). Já em relação às prioridades nacionais, em 2013 o projeto estava alinhado com o resultado 4 do quadro estratégico nacional (Reforço de Políticas Públicas para o Desenvolvimento Sustentável de Recursos florestais no contexto da mudança do clima e desertificação). Atualmente este resultado está inserido na Prioridade 4 (Gestão Sustentável dos Recursos Naturais, Alterações Climáticas e Desertificação) obj 4.1, obj 4.2, obj 4.3, obj 4.5 (FAO Brasil, 2023).

133. O projeto também colabora com outras iniciativas internacionais do qual o Brasil é signatário, entre elas:

- Convenção da Biodiversidade (CBD);
- Convenção das Nações Unidas de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca (UNCCD);

---

<sup>31</sup> GEF-5 Programming Document. Disponível em: [https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/GEF\\_R5\\_31\\_CRP1.pdf](https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/GEF_R5_31_CRP1.pdf) (GEF, 2010)

<sup>32</sup> O projeto menciona o combate à mudança do clima entre seus resultados, mas essa não é uma ênfase do projeto, aparecendo apenas em um dos resultados (3.2) do componente 3. A metodologia apresentada para emissões evitadas e para carbono estocado também carecem de maior detalhamento e validação.

- Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC);
- Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 2 (fome zero e agricultura sustentável), nº 12 (consumo e produções sustentáveis), nº 13 (ação contra a mudança global do clima), nº 15 (vida terrestre) da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

134. O grau de alinhamento com diversos organismos e a vasta pauta de temas cobertos de maneira direta e transversal conferem ao Redeser a capacidade de poder sensibilizar e treinar os governos locais sobre diversos temas. É notadamente importante destacar para eles a importância da preservação da biodiversidade, da promoção dos ODS e o respeito a questões de gênero, que em conjunto contribuem para o desenvolvimento de sociedades menos desiguais, mais prósperas e sustentáveis.

b. *Houve alguma mudança na relevância do projeto desde sua formulação, como a adoção de novas políticas, planos ou programas que afetem a relevância dos objetivos e metas do projeto? Em caso afirmativo, é necessário fazer alguma alteração para tornar o projeto mais relevante?*

**Constatação 3: Durante um período, especialmente durante o governo do Sr. Jair Bolsonaro (2019 – 2022), o apoio ao projeto declinou. Contudo, há novamente um ambiente propício para implementar o projeto com ênfase no combate à degradação da terra, desertificação e mitigação dos efeitos da seca, além do fortalecimento de políticas relacionadas ao combate à pobreza, proteção ao meio ambiente, ampla participação, mais *accountability* e transparência.**

135. Paradoxalmente, em 2023, ano desta MTR, o projeto se revela mais alinhado com as prioridades nacionais do que há quatro anos. O distanciamento das políticas federais registrados em um passado recente se deveu a reformas ocorridas durante mudanças de governo em 2016 (governo do Sr. Michel Temer) e, especialmente, em 2019 (governo do Sr. Jair Bolsonaro). Alguns exemplos de reforma são:

- alterações nas políticas sociais, primordialmente as relacionadas ao combate à pobreza e a transferência de renda (mudanças em políticas de proteção social, como o Bolsa Família e o cadastro único);
- redução aos repasses e à ênfase em políticas relacionadas a convivência com o semiárido (por ser então uma região com governadores de espectro político oposto ao governo federal);
- limitação ao acesso a informações relacionadas a diversos aspectos da implementação de políticas públicas (desembolsos, número de beneficiários, áreas impactadas, emissões de gases de efeito estufa, etc.);
- diminuição da importância de políticas de preservação ambiental (observada por meio da leniência e da redução no número de autuações e multas por crimes ambientais);
- questionamento acerca da importância da ciência, pesquisa e universidades;
- restrição dos espaços de participação, como conselhos nacionais;
- destaque ao setor privado como parceiro preferencial para a implementação de projetos vis-à-vis organizações da sociedade civil.

136. A eleição de 2022 permitiu o retorno do Partido dos Trabalhadores (PT) ao governo federal – o mesmo partido do governo da Sra. Dilma Rousseff (2011–2016) que submeteu o conceito do

Redeser ao GEF. O governo Lula atual está retomando diversas diretrizes da administração Rousseff, o que permitiu o realinhamento do projeto com as prioridades nacionais. Isso constitui uma janela de oportunidade para a continuidade da implementação do projeto.

## RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA

MI

### 4.2 EFICÁCIA

- a. *(Obtenção de resultados) Qual é o progresso na entrega dos resultados do projeto? A entrega dos resultados ocorreu conforme programado? Esses resultados tiveram a qualidade esperada? A obtenção dos resultados comprometidos com o GEF é viável no tempo restante do projeto?*

**Constatação 4: Fatores externos e internos afetaram e atrasaram o projeto que, com poucos resultados entregues, teve dificuldade em ganhar tração e apoio. Os resultados alcançados com as Cartas de Acordo, principal mecanismo para a execução das ações, ainda são preliminares e representam pouco progresso em direção aos resultados acordados com o GEF.**

137. A falta de resultados contribuiu para o desconhecimento sobre o projeto (fato apontado pela maioria dos entrevistados). Dos comentários compreende-se que um projeto sem resultados não é comentado (especialmente de maneira positiva), pois não gera conteúdo para comunicação nem interesse para os parceiros (atuais ou potenciais) ou para os beneficiários diretos.
138. Vale destacar que o progresso na entrega dos resultados foi avaliado de acordo com informações presentes no PIR (*Progress Implementation Report*) 2022, o documento oficial de registro de progressos do projeto, uma vez que o PIR 2023 ainda não havia sido concluído no momento desta MTR. O PIR registra os progressos de acordo com o previsto no ProDoc. Não foram feitas modificações/revisões formais no ProDoc durante a implementação do projeto, apesar de que no PIR 2022 tenham sido incluídos novos municípios na Bahia e em Minas Gerais (mas isso não foi validado com o GEF). Os entrevistados comunicaram que esses municípios devem ser removidos no PIR 2023.
139. Os PIRs apresentaram inconsistências em relação às informações que devem ser apresentadas (apesar de vários “*templates*” terem sido utilizados ao longo dos anos). Por exemplo, no campo onde deveria ser apresentados os progressos daquele ano, o PIR fazia um apanhado de ações passadas e das vindouras. Outra tendência dos PIRs era aumentar os resultados das atividades (e.g. destacar que foi feita uma tradução do site do Wocat, enquanto que somente alguns formulários foram traduzidos; ou atribuir como satisfatória a entrega de relatórios de projeto sem a existência de um sistema de M&A). Os PPRs, por sua vez, foram produzidos de forma esporádica, existem apenas para 2020 e 2021 enquanto deveria haver também para 2019 e 2022.

140. Os resultados obtidos pelo projeto até agora foram majoritariamente frutos das duas cartas de acordo<sup>33</sup> assinadas em 2022 com a APNE e ACB. As cartas geraram resultados intermediários que serão importantes para atingir o descrito no ProDoc. Contudo, não constituem ainda os resultados estipulados no ProDoc e acordados com o GEF.
141. A seguir estão os resultados apresentados por componente (de acordo com o PIR 2022):
142. Componente 1: foi entregue um diagnóstico de boas práticas pela APNE; e a tradução do site do WOCAT (*The World Overview of Conservation Approaches and Technologies*) para português. Percebeu-se que a tradução mencionada não é do site para português, mas apenas dos formulários de apresentação das experiências. 0% de avanço em relação aos indicadores do projeto.
143. Componente 2: um diagnóstico atualizado de áreas para MFS. Todos os avanços descritos no PIR tratam de atividades que deveriam acontecer no futuro. 0% de avanço em relação aos indicadores do projeto.
144. Componente 3: Todos os avanços descritos no PIR tratam de atividades que deveriam acontecer no futuro. O app<sup>34</sup> mencionado como um dos produtos entregues, que permite a visualização das regiões do projeto com diversas camadas de informação (conteúdo de carbono, ganhos e perdas florestais, localização das áreas protegidas, produtividade média, etc.), é uma ferramenta útil para a tomada de decisão, mas sozinha não cumpre os objetivos acordados. 0% de avanço em relação aos indicadores do projeto.
145. Componente 4: Todos os avanços descritos no PIR tratam de atividades que deveriam acontecer no futuro. 0% de avanço em relação aos indicadores do projeto.
146. Componente 5: O PIR afirma que 13 instituições potenciais foram identificadas, mas não foi registrado nenhuma resultante desse levantamento; um contrato assinado de consultoria para estudo sobre o estado da arte das comunicações nacionais para a UNFCCC (que apresenta alinhamento pouco robusto com o projeto e muito mais próximo dos temas da Secretaria de Mudança do Clima do MMA); 4 relatórios de progresso (esta MTR identificou 2 PPRs e 3 PIR). Houve algum avanço neste componente, mas ele foi marginal, e prejudicado pelas lacunas dos relatórios.
147. Aspectos importantes para a FAO e o GEF como temas transversais (questão de gênero, comunidades tradicionais e juventude), M&A, governança, todos descritos no ProDoc, mas com diferentes graus de detalhamento no marco de resultados, não estão sendo enfatizados na implementação do projeto. O argumento que justifica isso é que na época do GEF 5 não havia preocupação com isso. Contudo esses já eram temas exigidos tanto pelo GEF quanto pela FAO, uma vez que fazem parte de políticas internas de cumprimento obrigatório, por isso que estão no texto do ProDoc. Contudo, houve uma falha no desenho do marco de resultados que minimizou essas questões.

---

<sup>33</sup> As Cartas de Acordo são um instrumento de contratação da FAO que permite a aquisição de serviços por atores elegíveis de forma transparente, imparcial e eficiente, buscando um equilíbrio entre os benefícios e os custos esperados.

<sup>34</sup> <https://projectgeffao.users.earthengine.app/view/brazil-redeser>

- b. *(Probabilidade de impacto) Quais são as principais barreiras e outros riscos que afetaram o progresso e a realização dos objetivos de longo prazo do projeto? O que pode ser feito para aumentar a probabilidade de impactos positivos do projeto?*

**Constatação 5: Alguns aspectos descritos no ProDoc não foram observados satisfatoriamente durante a implementação: o projeto seguiu as tabelas e as atividades do marco de resultados, mas faltou compreender e incluir os aspectos socioeconômicos mencionados no ProDoc bem como incorporar a essência das políticas transversais do GEF. Diversas políticas obrigatórias do GEF (e da FAO) foram ignoradas - como gênero, povos indígenas e jovens, criação e funcionamento de estruturas de governança para a tomada de decisões (Comitê Diretivo do Projeto e Comitê Gestor do Projeto) - o que reduziu a capacidade do projeto de gerar impactos positivos e amplos.**

148. O projeto se caracterizou por sucessivos atrasos que comprometeram a entrega dos resultados. Fatores externos (como impeachment, mudanças nas diretrizes políticas e nas estruturas governamentais, pandemia de Covid-19, etc.) e fatores internos (exemplo: as 7 mudanças de diretor nacional do projeto entre 2018 e 2023; sucessivas vacâncias na equipe do projeto na FAO) colaboraram para os atrasos.
149. As barreiras envolvidas estavam principalmente relacionadas com aspectos institucionais (relacionamento da FAO com o MMA) e também de governança (relacionamento com as partes interessadas, co-financiadores e beneficiários). Um projeto sem defesa e/ou apoio torna mais difícil para a FAO defendê-lo de tentativas sequestros da agenda pública (Witko, et al., 2021)<sup>35</sup>.
150. O projeto não tem como se defender da ingerência sobre decisões da alçada do ministério (exceto manter uma política de “boa vizinhança”), mas poderia adotar medidas para superar problemas de governança com parceiros do projeto.
151. Não está registrado na documentação disponibilizada para esta MTR, mas os entrevistados foram unânimes em apontar as sucessivas mudanças de diversas ordens (diretrizes, organização, pessoal, etc.) no MMA como principal elemento para os atrasos do projeto. Uma parcela significativa dos entrevistados afirmou que mudanças no ministério forçaram a FAO Brasil a postergar decisões como forma de ganhar tempo e evitar mudanças detrimenais para o projeto. Alguns entrevistados explicaram que a comunicação da FAO sobre a “necessidade de cancelar o projeto” (chamada pelos entrevistados de “ameaça” ou “ultimato”) foi fundamental para que o projeto de fato começasse na segunda metade do governo do Sr. Jair Bolsonaro.
152. Entrevistas também revelaram que a opção da FAO por deixar posições do projeto “vagas” por não haver um projeto em andamento também causaram dificuldades. Por exemplo, quando o novo diretor nacional do projeto assumiu o posto a vaga de coordenador-técnico estava vaga (situação que perdurou mais de um ano).

---

<sup>35</sup> Em *Hijacking the Agenda: Economic Power and Political Influence* os autores fazem uma avaliação documental de como parlamentares norte-americanos acabam tomando decisões enviesadas do interesse público.

EFICÁCIA

I

### 4.3 EFICIÊNCIA

a. *Até que ponto o projeto foi implementado de forma eficiente? Quais foram os custos associados à implementação real do projeto? Até que ponto o gerenciamento do projeto foi capaz de se adaptar às mudanças nas condições para melhorar a eficiência da implementação do projeto?*

**153. Constatação 6: Até o PIR 2021, o projeto havia gastado quase US\$ 275 mil (7% do total) (os únicos produtos registrados até então eram 3 PIRs). Até março de 2023, os gastos registrados chegaram a quase USD 780 mil (aproximadamente 20% do orçamento) - no entanto, não há clareza nos dados financeiros apresentados ou nos resultados obtidos até agora<sup>36</sup>. Existem duas cartas de acordo vigentes e mais uma foi assinada em junho passado<sup>37</sup>, como mecanismos exclusivos para a implementação de atividades nos territórios selecionados. Os resultados por hora ainda não podem ser avaliados.**

154. O projeto tem sido implementado de forma pouco eficiente. Um exemplo claro é a situação registrada em 2021 quando cada PIR custou ao projeto praticamente US\$92 mil. De acordo com o PIR 2022 o projeto já havia desembolsado US\$557 mil até 30 de junho de 2022 (14% do recurso do GEF). Segundo dados apresentados a esta MTR pela equipe do projeto, até março de 2023 o projeto havia desembolsado US\$774 mil. Isso corresponde a 19,7% do recurso repassado pelo GEF com resultados muito aquém do esperado para um projeto com mais de 5 anos de existência.

155. Um elemento complicador para a avaliação financeira é a falta de clareza sobre os dados:

- Primeiramente só foram apresentados dados macro consolidados: pré-2023 e pós-2023;
- Esta MTR foi realizada com as informações disponibilizada pelos responsáveis pelo projeto, da maneira como foi apresentada;
- Nas planilhas apresentadas havia informações desconstruídas, o que torna o sistema de prestação de contas da FAO sobre o gasto pouco claro e de difícil entendimento para quem não está familiarizado. Por exemplo, cada membro desta equipe de avaliação identificou um valor distinto para os gastos totais realizados no mesmo documento;
- Após apresentação para a FAO Brasil a equipe avaliadora foi comunicada pela equipe de operações que os valores apresentados não fazem referência a gastos efetivamente realizados, mas aos valores empenhados pelo projeto. O gasto real seria aproximadamente 50% das planilhas apresentadas. Como: (i) essa observação não foi repassada pela equipe do projeto e (ii) vai de encontro ao registrado no PIR 2022 (gasto até 30 de junho 2022 foi de US\$557 mil (p. 2)) fica registrada aqui como mais um exemplo da falta de clareza sobre o orçamento do projeto.

---

<sup>36</sup> O PIR 2023 não foi compartilhado com esta MTR.

<sup>37</sup> A Carta de Acordo assinada em junho de 2023 não foi compartilhada com esta MTR.

156. Não existem evidências robustas de que o gerenciamento do projeto foi capaz de se adaptar às mudanças nas condições para melhorar a eficiência da implementação. As entrevistas sugerem que medidas tomadas parecem ser mais uma adequação à situação do que uma adaptação com vistas a melhorar a eficiência. Por exemplo, o projeto preferiu aguardar durante alguns períodos de embate com o ministério (em alguns desses episódios decidiu deixar posições vagas, provavelmente para não aumentar as despesas, mas isso também não produziu resultados e ainda gerou insatisfações identificadas nas entrevistas).
157. Durante as entrevistas ambos parceiros fizeram referência aos tempos da FAO Brasil que são demorados. E houve queixas sobre demora na liberação dos recursos, o que tem potencial de comprometer o desenvolvimento de atividades acordadas.
158. Outro elemento limitador é a escolha do projeto por utilizar cartas de acordo como ferramenta de implementação. Quando as cartas possuem valor superior a US\$100 mil elas necessitam ser aprovadas pelo escritório FAO Roma, o que reduz a agilidade do processo e adiciona uma nova camada de complexidade e de atrasos. Quando as cartas tem valor superior a US\$ 200 mil elas têm que ser aprovadas por uma comissão de compras que só se reúne uma vez por mês. Isso quer dizer que se a carta tiver que ser reapresentada é necessário esperar a sessão do mês seguinte. Esta MTR possui a preocupação de que, sem a correta supervisão, cartas de acordo podem se transformar em mera terceirização de funções com a perda de qualidade esperada de uma implementação da FAO, podendo acarretar riscos reputacionais no longo prazo.
- b. *Até que ponto o projeto aproveitou os acordos, as iniciativas, as fontes de dados, as sinergias e as complementaridades existentes com outros projetos, parcerias, etc. e evitou a duplicação de atividades semelhantes de outros grupos e iniciativas?*
159. Como o projeto ainda se encontra no início do desenvolvimento das atividades de implementação não foi possível avaliar possíveis duplicações de iniciativas. Contudo, o histórico do projeto e as entrevistas não dão sinais de que o diálogo com outros projetos e parcerias está entre as prioridades. O projeto ainda não retomou contato com as partes interessadas originais que apresentavam sinergias comprovadas com o projeto (exceto com a APNE, com quem foi assinada uma carta acordo).
160. O projeto não apresentou nenhuma evidência (minutas, relatórios de reunião ou de viagem, correspondências) sobre encontros ou reuniões com as partes interessadas para discutir o avanço dos resultados, apenas as cópias das Cartas de Acordo com a APNE e ACB e seus aditamentos.

**EFICIÊNCIA**

**AI**

#### 4.4 SUSTENTABILIDADE

- a. *(Sustentabilidade) Quais são os riscos que podem afetar a sustentabilidade dos resultados e benefícios do projeto, em termos financeiros, sociopolíticos, institucionais, de governança e ambientais? Quais são os fatores necessários para garantir que o projeto seja sustentável a longo prazo?*

**Constatação 7: O ProDoc não apresenta uma estratégia clara de saída ou de sustentabilidade, passível de implementação no curto prazo. Contudo, apesar dos atrasos e por ainda se encontrar em uma fase inicial, pode lograr desenvolver uma estratégia de saída - caso comece a trabalhar nisso com brevidade.**

161. Apesar de completo em diversos aspectos, no quesito estratégia de saída, ou seja, como garantir a sustentabilidade após o encerramento do projeto, o ProDoc é vago. A estratégia de saída é descrita de maneira elegante: “a sustentabilidade será atingida por uma estratégia de saída multifacetada projetada para garantir que os resultados positivos continuem a fluir após o término do projeto” (p. 99). Infelizmente os detalhes da implementação não são pormenorizados, apenas mencionados, tampouco estão destacados nos resultados esperados do projeto. Também não foi previsto um período, ou recursos, para o acompanhamento das atividades da estratégia de saída.
162. A estratégia multifacetada é dividida nas seguintes dimensões:
- Social - o projeto continuará a existir por meio dos treinamentos, da assistência técnica e da participação da sociedade civil. O ProDoc também destaca o papel fundamental das mulheres para garantir a sustentabilidade social e resiliência familiar.
  - Ambiental - a continuidade se dará por meio da popularização das práticas relacionadas à sustentabilidade e aos sistemas de produção integrada.
  - Financeira e econômica - a sustentabilidade virá por meio da capacitação dos agricultores em aspectos ligados à educação financeira (como minimizar os riscos de dívidas, viabilidade financeira, etc.) e promoverá técnicas para aumentar a viabilidade da produção e o retorno financeiro.
  - Das capacidades - o treinamento e criação de capital humano afinado com o projeto será alcançado com o envolvimento de outros órgãos.
  - Tecnológica - o projeto vai apostar em melhores práticas de MFS e nas tecnologias sociais, sempre buscando resultados abundantes e rápidos para atrair mais interessados e manter o engajamento.
163. Sintetizando: a percepção é que a implementação desta estratégia de saída exige mais tempo para ser consolidada e render frutos do que os quatro anos originais do projeto. Para dar certo ela precisaria funcionar como uma profecia autorrealizável, na qual as coisas acontecem conforme previsto.

**Constatação 8: O projeto há enfrentado, e segue enfrentando, uma série de riscos, principalmente os econômicos/financeiros, os ambientais e os sociais, além das mudanças das estruturas governamentais e quadro de dirigentes. Contudo, nos PIRs apresentados tais**

**riscos foram minimizados, além do projeto não contar com um sistema monitoramento e mitigação dos mesmos.**

164. Esta MTR identificou que:

- a avaliação de riscos realizada no texto do ProDoc é por demasiado sintética e poderia ter aprofundado mais as análises;
- talvez por isso a organização dos riscos na tabela 4 dos anexos (p. 133) (riscos ambientais, riscos sem categorização e riscos institucionais/financeiros) seja diferente da descrição do gerenciamento de riscos (p. 73) (mudança do clima, biodiversidade, apoio do público e do governo, pressões do agronegócio, condições socioeconômicas);
- os riscos na tabela 4 acabaram assumindo uma natureza mais econômica do que os riscos relacionados ao longo do ProDoc;
- mais grave é que a questão institucional e de governança na tabela 4 acabou resumida a “entidades participante falham em cumprir seus compromissos financeiros”;
- No PIR 2022 constam mais dois riscos: instabilidade institucional e a pandemia de Covid-19.

165. Sobre os riscos (leitura atualizada) a situação é a que segue:

166. Sociais - a pressão de grileiros e do agronegócio é sempre uma ameaça potencial ao futuro do projeto, especialmente quando as áreas forem recuperadas e ocorrer uma valorização. Nesse caso, o sucesso do projeto se torna um problema. Outro risco identificado por entrevistados que atuam no campo é a atuação de atores não previstos no ProDoc, tais como empresas geradoras de energia. Muitos produtores rurais, que no passado eram simpáticos a ideias do projeto, hoje não demonstram interesse em políticas de manejo sustentável e de recuperação porque acreditam que empresas pagarão mais para instalar usinas solares ou turbinas eólicas em suas propriedades, que vão gerar um fluxo de caixa maior sem necessidade de degaste e trabalho.

167. Políticos – foram mencionados na aprovação do *short concept note* (doc. Short Project Proposal, p.2), como recomendação que o projeto incluísse entre os riscos sociais, para análise e gerenciamento, que MFS poderia implicar em riscos políticos por causa de conflitos por posse de terra e choques com os interesses da comunidade. Foi recomendado ainda que fosse incorporada uma estratégia para “assegurar uma estratégia de redução do desmatamento devido à expansão da fronteira agrícola”.

168. Econômicos/financeiros- o projeto ainda não aprofundou aspectos relacionados com cadeias de valor que ajudariam a garantir sua sustentabilidade. É importante que sejam mapeados produtos, compradores, integradores logísticos, distribuidores e comerciantes ao mesmo tempo em que levantamentos de demanda, análises de mercado e de interesse dos consumidores são conduzidos. Essa espera para iniciar as atividades reflete um comportamento recorrente do projeto que é de dar um passo de cada vez, ou seja: só iniciar a movimentação uma vez que exista um resultado em mãos – o que acaba gerando atrasos sobre os atrasos. Outro risco financeiro de grande monta é a falta de recursos de cofinanciamento que ameaça a retomada do projeto e capacidade de entregar o previsto no ProDoc. O projeto foi estimado em quase US\$20 milhões e não dispõe nem de US\$4 milhões.

169. Institucionais – no passado a falta de clareza sobre as áreas de atuação, a inexistência de estruturas de governança sólidas e uma ausência de conhecimento sobre o projeto permitiu que ele sofresse tentativas de apropriação por atores no âmbito do MMA (“sequestro da agenda pública”). Apesar desse risco ser menor hoje, a falta de apoio das partes interessadas e dos beneficiários, de conhecimento do público, de tomadores de decisão e de parlamentares tornam o projeto vulnerável a pressões políticas e empresariais. No extremo, o risco institucional pode gerar problemas reputacionais tanto para a FAO quanto para o GEF.
170. Ambientais- o baixo crescimento econômico aumenta os impactos sobre os recursos naturais e econômicos locais e erode o apoio ao projeto. Mudanças climáticas também contribuem para a piora do quadro de desertificação. Quanto mais avança a degradação e a desertificação mais cara é a sua recuperação, além de não ser mais propícia para o MFS. Isso corrobora um risco à sustentabilidade mencionado no ProDoc, mas que está mais vivo do que nunca, pois segue ocorrendo com o projeto hoje em dia, que é a questão da demora dos resultados: quanto mais longos os prazos para surgirem os resultados e/ou de retorno, menor é o interesse dos participantes.
- b. *(Replicação e aceleração): Quais resultados, lições ou experiências do projeto foram replicados (em diferentes áreas geográficas) ou ampliados (na mesma área geográfica, mas em uma escala muito maior e financiados por outras fontes)?*

**Constatação 9: O projeto ainda não obteve resultados, lições ou experiências que ensejem a replicação ou ampliação porque a estratégia de replicação apresentada no ProDoc exige uma combinação de (i) fortalecimento da governança, (ii) estratégia de comunicação com (iii) resultados rápidos e convincentes – todos ainda não exibidos robustamente pelo projeto.**

171. A estratégia de replicação preconizada pelo ProDoc está baseada na proximidade geográfica dos municípios e em uma política de comunicação ativa. A teoria é que por causa da proximidade entre um município e outro, conjugado com a política de comunicação, os casos de sucesso e os benefícios gerados vão se tornar conhecidos das cidades vizinhas e novas áreas terão interesse em aderir ao Redeser. Caso os resultados não sejam rápidos, positivos e convincentes, o projeto enfrentará grandes dificuldades para atingir a escala esperada para o processo de reverter a desertificação.

<b>SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS DO PROJETO</b>	<b>Moderadamente improvável</b>
---	---------------------------------

#### 4.5 FATORES QUE AFETAM O PROGRESSO

- a. *(Concepção do projeto): A concepção do projeto serviu para gerar os resultados esperados? A lógica causal do projeto é coerente e clara? Até que ponto os objetivos e componentes do projeto são claros, praticáveis e viáveis dentro do prazo? Até que ponto o gênero foi integrado aos objetivos do projeto e à estrutura de resultados?*

**Constatação 10: A falta de clareza sobre a proposta do projeto contribuiu para os atrasos encontrados. Durante a MTR, foi registrada uma falta de clareza além do objetivo do projeto (estratégias, ações no campo, resultados esperados) entre a maioria dos atores entrevistados. Por exemplo, algumas partes interessadas sentiram que havia uma "falta de identidade", refletida nas várias mudanças propostas para o projeto que nunca se concretizaram.**

172. A concepção do projeto apresenta uma lógica causal clara, contudo os pontos de partida não são claros. Alguns exemplos da falta de clareza: a escolha dos municípios (isto é: são alguns municípios em alguns estados do nordeste, mas sem um vínculo claro entre eles); os envolvidos em cada etapa; as estimativas de emissões evitadas cuja metodologia carece de maior detalhamento; as linhas de partida (*baselines*) etc.). Essa falta de clareza, ou possibilidade de conseguir fazer associações, dificultou o projeto ganhar apoio e explica alguns atrasos do projeto.
173. O projeto se baseou no PAN 2005, cujo trabalho de pesquisa ocorreu em 2003-2004. São 20 anos que nos separam das bases teórico-conceituais adotadas pelo projeto. A cada ano que passa esse distanciamento torna a implementação mais difícil. Ou seja, o projeto possui uma boa ideia (conceito) mas como atingir isso se torna cada vez menos conectado à realidade.
174. Os objetivos do projeto são algumas vezes ambiciosos (como a área a ser recuperada ou o número de viveiros a serem criados em 4 anos); ou pouco ambicioso (como o número de beneficiários diretos: componente 1: 1.667; componente 2: 0; componente 3: 1.600; componente 4: 270; e o componente 5: 0).
175. O desafio do projeto é ainda maior por se tratar de um processo de recuperação e reflorestamento, uma atividade notoriamente cara e que teria que ser realizada em quatro anos (projeto subestimou custos e prazos). Considerando que metade do prazo do projeto já se passou, a implementação se torna um desafio hercúleo.
176. O marco de resultados está construído com base em cinco componentes. A métrica dos indicadores é relativamente simples (hectares recuperados/ manejados, pessoas capacitadas ou registradas, número de eventos/iniciativas, tons CO<sub>2</sub>e evitados/capturados), contudo a escolha das metas intermediárias e finais não é clara. As linhas de base são todas zero, sem informação, pobres ou desprezíveis. Não está evidente como os indicadores serão mensurados, principalmente o de conteúdo de carbono que requer uma validação dos valores, parâmetros e metodologia adotados.
- b. *(Maturidade operacional em âmbito institucional): havia condições operacionais, administrativas e financeiras para desenvolver o projeto? Outros atores (sociedade civil, povos indígenas ou setor privado) participaram da elaboração e/ou implementação do projeto, e como isso afetou os resultados do projeto? Que mudanças são necessárias para melhorar a execução na segunda metade do projeto?*

**Constatação 11: O ambiente político e institucional entre 2016 e 2022 não era propício, mas não foi a única causa dos atrasos no desenvolvimento do projeto. Não há evidências de que existiu um relacionamento contínuo com os parceiros.**

177. Desde a aprovação pelo GEF em 2016 o projeto enfrentou uma série de dificuldades em âmbito institucional. O impeachment da presidente Dilma Rousseff em agosto de 2016 provocou alterações no ambiente político, com diversas mudanças de orientação política e nas equipes em diferentes órgãos de governo. Em 2019, com a eleição do presidente Bolsonaro, houve uma mudança ainda mais radical nas orientações políticas, com a redução dos espaços de participação, restrição de participação da sociedade civil, ênfase no papel do setor privado (principalmente o agronegócio), menosprezo por questões ambientais e sociais, com destaque para a pauta dos costumes, questões ligadas ao agronegócio liberalismo econômico, com uma teórica redução do papel do estado.
178. O projeto avançou muito pouco de 2016 até 2020 em grande parte por causa do ambiente institucional político que também afetou os cofinanciadores e parceiros. É importante deixar claro que apesar de todos os contratemplos, nem o governo nem a FAO Brasil pararam: a situação não era propícia, mas não houve uma paralisia institucional geral no Brasil.
179. As entrevistas revelaram que o contexto para o desenvolvimento do projeto não era fácil e que a FAO Brasil estava, do seu jeito, tentando ganhar tempo. Contudo, essa escolha teve um preço: significou paralisar o projeto Redeser. Decisões sempre envolvem *trade-offs* e resistir significou não entregar o combinado com o governo de plantão.
180. Entrevistas (e a ausência de evidências) explicitaram que não houve diálogo ou envolvimento dos parceiros no projeto – exceto os signatários das duas cartas de acordo. Durante as entrevistas foi dito que essa ausência de diálogo era compreensível porque a situação não estava fácil e se sabia o que a FAO estava passando. Contudo, dois anos após a retomada do projeto já seria tempo suficiente para estabelecer contatos para tentar garantir a entrega dos resultados do projeto.
181. Não existem registros da participação do setor privado no processo (apesar de se almejar a criação de sistemas de manejo florestal sustentável). Os encontros com a sociedade civil estão restritos a dois encontros com 7 pessoas (sem datas registrada, em março de 2015 e sem lista de participantes). O ProDoc afirmou que não existiam povos indígenas na região do projeto, mas houve uma recomendação na “Lista de Verificação de Triagem Ambiental e Social” do projeto, assinada em maio 2016, para que fosse realizado um levantamento aprofundado com os parceiros para garantir que não existiam povos indígenas e/ou comunidades tradicionais (quilombolas).
182. A ausência de participação de outros atores no desenho do processo significa que não houve avaliação do interesse de outros parceiros nem dos beneficiários. Esta MTR não conseguiu averiguar com os entrevistados como se deu exatamente a negociação das cartas de acordo, mas representantes de três cofinanciadores explicaram que a negociação se deu diretamente entre o diretor do departamento do MMA à época e as organizações, concentrando o compromisso mais em pessoas do que nas organizações. Essa falta de envolvimento e validação com outros

atores pode explicar o baixo grau de pertencimento observado. O projeto é visto, por muitos entrevistados, como uma iniciativa do MMA e da FAO. De acordo com essa visão, as demais partes interessadas são figurantes ou atores especialmente convidados, mas não parte do elenco fixo.

183. Depreende-se dos fatores acima que o projeto enfrentou uma conjuntura difícil, mas também faltou amadurecimento na hora do envolvimento e manutenção das partes interessadas. Aparentemente o projeto não fez consultas profundas e validou o projeto com uma amostra muito reduzida de atores, majoritariamente representantes do governo federal. Além disso, das entrevistas percebeu-se que o projeto se limitou a diálogos entre a direção do MMA e contrapartes nos cofinanciadores sem envolvimento consistente nem do resto da equipe do MMA nem da FAO.

184. A entrega bem sucedida dos produtos do projeto passa necessariamente pelo envolvimento de antigos ou novos cofinanciadores. A MMA e a FAO sozinhos não possuem capacidade para entregar o acordado, daí não podem se dar ao luxo de tratar as demais partes interessadas como convidados, mas sim como membros do projeto. O projeto precisa de quase US\$16 milhões de cofinanciamento. Esses elementos demandam uma melhora da comunicação do projeto com seus parceiros.

c. *(Implementação do projeto): Em que medida a FAO Brasil cumpriu suas funções e responsabilidades na implementação, liderança e gestão do projeto? Quais foram os principais desafios na liderança e gestão do projeto? Como os riscos foram identificados e gerenciados?*

**Constatação 12: A implementação do projeto foi mal executada, o que se deveu em parte à falta de clareza nas funções e responsabilidades entre a FAO Brasil e o MMA como agências de implementação e parceiros (há diferenças entre o firmado com o governo brasileiro e o PRODOC). Ambas as entidades cumpriram parcialmente suas funções e responsabilidades na implementação, coordenação e administração do projeto, negligenciando a governança do projeto. Isso foi agravado pela situação institucional e política do país entre 2016 e 2022.**

185. A FAO assumiu o papel de agência implementadora do projeto, procurando salvaguardar seu caráter original, evitando mudanças unilaterais no projeto. Isso se deveu ao fato de que, em alguns momentos, a equipe do MMA procurou fazer mudanças, como a introdução de novas áreas, componentes ou atividades, que acabaram não sendo realizadas. No entanto, isso não impediu que o projeto sofresse retrocessos e ficasse paralisado, o que também era responsabilidade da FAO.

186. A governança do projeto não é clara. É preciso esclarecer papéis e responsabilidades de cada parte (MMA e FAO), até por uma questão de accountability. O ProDoc inicia explicando que o projeto é de execução direta (DEX) na qual se espera que a FAO implemente e execute o projeto. Contudo, a seção 4.2 especifica que a implementação do projeto fica a cargo do MMA, a FAO fica responsável pela administração do projeto e assistência técnica. A seção 4.2 lista ainda uma série de atribuições. A carta firmada com a ABC repete a primazia do MMA, mas não entra no

grau de detalhes do ProDoc, o que deixa espaço para ambiguidade e questionamentos, até porque o ProDoc não é regularmente visitado. As entrevistas deixaram claro que existem problemas de compreensão sobre a responsabilidade de cada ator.

187. A FAO recebeu diversas críticas pelo excesso de burocracia (crítica vinda tanto de pessoas de fora quanto de dentro da FAO). A FAO Brasil depende de consultas ao RLC e à FAO Roma, por exemplo nos processos e Cartas de Acordo de valor elevado, o que diminui sobremaneira sua agilidade. Entrevistados mencionaram que a FAO, apesar da reconhecida capacidade técnica, é mais famosa por sua burocracia.
188. Se por um lado os entrevistados foram unânimes em destacar a cordialidade e a facilidade de contato com a equipe de projetos, por outro lado houve críticas recorrentes sobre demora em posicionamentos oficiais, na aprovação de projetos, na autorização de pagamentos (vale destacar que essa crítica veio tanto do ministério quanto das entidades parceiras). Houve a ressalva de que uma vez aprovado, o trâmite para pagamentos era relativamente rápido.
189. Houve queixas também dos vazios na equipe do projeto, que por muito tempo permaneceu sem um coordenador, apenas com um assistente de projetos; ou apenas com um coordenador interino, sem equipe. Esse vazio é percebido pelos entes externos como descaso, que a FAO não levava o projeto a sério e que a prova era a ausência de um coordenador. Nesse sentido, o ProDoc previa (no anexo 5) o recrutamento de 6 profissionais em tempo integral para a unidade de projeto, além da contratação de consultores *ad hoc* para algumas empreitadas. Não houve em nenhum dos PIRs uma explicação para a escolha de uma equipe menor que a orçada no ProDoc. Durante a elaboração da MTR, ficou evidente que, para muitos atores, a falta de pessoal se deve ao fato de a FAO Brasil não contratar uma equipe maior para economizar recursos.
190. A equipe pequena agrava a entrega de resultados. A gestão foi eminentemente reativa, o projeto está sempre, literalmente, correndo atrás do atraso. Ao serem questionados sobre por que o projeto não fez ajustes ou propostas para tentar entregar o que falta, a resposta foi que estavam esperando esta MTR, embora esse exercício tenha sido adiado por dois anos e sua implementação também tenha sido afetada pela falta de respostas.
191. O projeto ignorou os riscos, uma prova disso é que o sistema de M&A até hoje não foi desenvolvido. Entrevistados afirmaram que essa decisão se deve ao fato de que não havia certeza sobre o futuro do projeto nem produtos para serem avaliados. Isso revela uma visão limitada do papel dos sistemas de monitoramento e avaliação (que incluem os PIRs), como uma questão meramente procedimental e não como uma ferramenta para auxiliar a entrega dos resultados e o desenvolvimento do projeto.
192. Esta MTR identificou falta de imparcialidade na gestão do projeto que tende a normalizar a situação vivida pelo projeto, tanto que os PIRs não apontaram os atrasos ou a falta de cofinanciamento como riscos. Em entrevistas com a equipe de projeto, esses pontos também não foram abordados como desafios ou problemas: eles simplesmente não foram mencionados pelos entrevistados e tiveram que ser estimulados.

- d. *(Função de implementação): Até que ponto a FAO forneceu supervisão, orientação e apoio (técnico, administrativo e operacional) durante a identificação, formulação, aprovação, início e execução, cumprindo seu papel como Agência de Implementação do GEF?*

**Constatação 13: O papel da FAO como agência implementadora apresentou necessidade de melhora no apoio técnico oferecido aos parceiros, para manter o nível de reconhecimento pelo qual a agência é ilustre.**

193. Não foram disponibilizadas evidências sobre o início do projeto, tais como minutas, avaliações iniciais, rascunhos do ProDoc ou trocas de correspondência. As informações sobre esse período foram obtidas por meio de entrevistas. Foi consenso que a FAO poderia ter sido mais presente em diversos momentos. Houve reclamações sobre o excesso de projetos para as equipes regional e da sede que necessitam atender uma série de projetos simultaneamente, sem embargo não houve críticas quanto ao profissionalismo ou capacidade técnica. A crítica recorrente foi que os profissionais designados para o projeto na sede e Roma são bem preparados, mas desconectados da realidade dos países, incluindo o conhecimento prático de agricultura.
194. Não foram encontradas minutas de reunião ou relatórios de viagem de visitas do LTO ou do FLO ao projeto, apesar das visitas terem sido mencionadas. Tampouco existem evidências de propostas ou planos de melhoria para acelerar a execução das ações.

- e. *(Gestão financeira e cofinanciamento): Quais foram os desafios em relação à gestão financeira do projeto? Até que ponto o cofinanciamento prometido foi entregue? Foi fornecido cofinanciamento adicional desde a implementação? Como um possível déficit no cofinanciamento ou um cofinanciamento adicional inesperado afetou os resultados do projeto?*

**Constatação 14: Os atrasos foram prejudiciais ao projeto. Entre a aprovação pelo GEF em 2016 até hoje, parceiros mudaram suas prioridades ou deixaram de existir, consequentemente os recursos prospectados e planejados não estão mais disponíveis. Como agravante, a parte mais cara do projeto ainda não começou e faltam quase US\$ 16 milhões de cofinanciamento para implementar o que foi estimado em 2013<sup>38</sup>.**

195. O principal desafio da parte financeira do projeto é o cofinanciamento. De acordo com o PIR 2022 o projeto só conseguiu levantar até então US\$ 194 mil, oriundos de contrapartidas em espécie da APNE e da FAO, que correspondem a 1,23% do valor esperado. O ProDoc aponta que dos US\$15,7 milhões que seriam cofinanciados pelos parceiros, US\$13,3 milhões (84,5%) se daria por meio de contribuições financeiras e US\$2,4 milhões (15,5%) em espécie. O PIR 2022 sinaliza 100% do cofinanciamento como em espécie (ver anexo 7).
196. O PIR 2021 e o PIR 2022 mencionavam que o MMA entraria em contato com os cofinanciadores para confirmar a disponibilidade dos recursos. Até o momento desta MTR isso não havia acontecido (informação confirmada durante as entrevistas). É grave o fato identificado que nenhum dos PIRs mencionou nada nem sobre o baixo índice de desembolso em relação ao previsto pelo

---

<sup>38</sup> De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística o índice de inflação entre 2013 e 2023 foi de 81%.

projeto nem sobre a ausência da materialização das contrapartidas esperadas. Durante a entrevista com a equipe do projeto nem a falta de recursos ou a de tempo disponível para implementar o projeto foram percebidas como um problema ou ameaça.

197. Não foi disponibilizado nenhum histórico de reuniões referentes ao processo de negociação das 18 cartas de cofinanciamento assinadas em 2015. Entrevistados recordaram que o processo envolveu o diretor do MMA à época e as organizações individualmente (geralmente no nível de direção, segundo os relatos obtidos). Das 4 cofinanciadoras contatadas, em apenas uma, a APNE, a pessoa que assinou o documento segue respondendo pela organização. Isso pode ajudar a explicar porque a relação com a APNE foi um sucesso, afinal com eles já existia sensação de pertencimento e um elevando conhecimento do projeto, uma vez que o coordenador da APNE foi um dos consultores responsáveis pelo conceito do projeto apresentado ao GEF.
- f. *(Parcerias e envolvimento das partes interessadas): Até que ponto as partes interessadas, como órgãos governamentais, sociedade civil, povos indígenas, grupos desfavorecidos e vulneráveis, pessoas com deficiência e o setor privado, foram envolvidos na formulação e implementação do projeto? Como o envolvimento ou a falta de envolvimento afetou os resultados do projeto? Como os diferentes grupos de partes interessadas veem seu próprio envolvimento com o projeto? Quais mecanismos foram usados para envolvê-los e como eles poderiam ser melhorados? Quais são os pontos fortes e os desafios das parcerias do projeto? O plano de envolvimento das partes interessadas foi seguido e documentado? As partes interessadas foram informadas sobre o plano de salvaguardas sociais e ambientais e o mecanismo de queixas e reclamações?*

**Constatação 15: Historicamente o projeto foi tratado como uma parceria entre a FAO e o MMA. Demais atores não tinham espaço oficial de participação, tampouco se logrou seu envolvimento.**

198. Não foram encontrados registros nos PIRs nem no material disponibilizado sobre reuniões e/ou encontros com outros atores ou partes interessadas. Contudo, durante esta MTR, a equipe do projeto participou de um evento de desertificação promovido pela FAO em Quito em junho 2023 e também de um Seminário em celebração ao Dia Mundial do Combate à Seca e à Desertificação, 17 de junho, que ocorreu em Juazeiro (Bahia). O seminário contou com a participação de 130 pessoas e envolveu parlamentares federais, representantes de governos estaduais de dois estados, representantes de Universidades, e da Embrapa, bem como representantes de organizações da sociedade civil e agricultoras da região.
199. A falta de participação de outros públicos limita a “oxigenação” do projeto. Além disso, a implementação acaba presa ao que foi previsto, sem modificações ou adaptações criativas (*minor amendments* autorizados pelo GEF) – não existe o ganho de uma visão externa ou a possibilidade de fertilização cruzada. O máximo de flexibilização observada no projeto são as Cartas de Acordo. Mas segundo testemunhos das entrevistas, as organizações que celebraram as cartas de acordo tocam a implementação de maneira autônoma, sem grande envolvimento e/ou apoio da FAO ou do MMA. Não foram encontradas nas ditas cartas referências ao plano de salvaguardas sociais e ambientais e ao mecanismo de queixas e reclamações.

200. As entrevistas revelaram que potenciais parceiros implementadores do projeto não conhecem o Redeser, daí não conseguem se envolver. Isso ocorre porque o projeto (i) não vinha buscando diálogo (que de acordo com alguns entrevistados seria responsabilidade exclusiva do MMA) e também (ii) por não possuir uma política de comunicação com ênfase nos beneficiários ou partes interessadas. O pouco que foi divulgado sobre o projeto seguiu a linha de comunicação institucional da FAO Brasil ou do MMA.
201. O principal desafio do projeto em relação às parcerias é adotar uma postura proativa e buscar envolver beneficiários e partes interessadas (inclusive os cofinanciadores) nas atividades. A FAO também deve assumir responsabilidade nesse processo, não deixando as iniciativas nas mãos do MMA.
202. Durante as entrevistas realizadas foi destacado o bom trabalho da APNE.
203. Foi ponto pacífico entre todos os entrevistados, que não participaram do desenho do projeto, o desconhecimento sobre o que era o Redeser. O projeto é um “ilustre desconhecido” entre a maioria dos parlamentares, políticos, pesquisadores e organizações da sociedade civil. É difícil até encontrar informações na internet sobre o projeto. Uma busca sobre “projeto redeser” no Google rendeu 318 resultados em 19 de julho de 2023.
- g. *(Comunicação e gestão do conhecimento): Quão eficaz foi o projeto na comunicação e promoção de suas principais mensagens e resultados para seus parceiros, partes interessadas e público em geral? Como isso pode ser melhorado? Como o projeto está avaliando, documentando e compartilhando seus resultados, lições aprendidas e experiências? Até que ponto os produtos e atividades de comunicação podem apoiar a sustentabilidade e a ampliação dos resultados do projeto?*

**Constatação 16: A ausência de comunicação em geral (tanto interna quanto externa) é uma das debilidades do projeto que colaboram para seu desconhecimento e dificuldade para gerar maior interesse entre novos e antigos parceiros.**

204. O ProDoc contém recomendações sobre o tipo de comunicação a ser adotado, inclusive sobre a gestão do conhecimento que seria um dos pontos fortes do escalonamento projeto (componente 4). As propostas de comunicação estavam muito baseadas no realizado na década de 2000, com uso de spots de rádio, vídeos, cartilhas, livros, e a realização eventos. Em que pese a necessidade de atualização dessas propostas para um contexto de redes sociais e popularização da internet, o projeto ainda não desenvolveu uma estratégia de comunicação.
205. Durante as entrevistas com a equipe de comunicação foi unanime a menção ao plano de comunicação do projeto. Como não havia um plano de documentação entre o material disponibilizado, esta MTR questionou o projeto. A primeira resposta foi que não existia um plano, ao serem informados que esta informação surgiu nas entrevistas a resposta foi que um plano fora escrito, mas não existia porque não havia sido aprovado/validado pelo projeto.
206. O projeto apresenta deficiências graves de comunicação e gestão do conhecimento. Uma série de arquivos teve que ser pedida nominalmente porque não foi repassada no pacote original.

Entre os documentos estava a minuta da única reunião do comitê diretivo e o plano de trabalho aprovado durante essa reunião. O projeto só apresentou registro de uma reunião: com o MMA em março de 2023. Todas as idas e vindas da preparação do projeto, negociação com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), com o MMA nos governos do Sr. Michel Temer e do Sr. Jair Bolsonaro não possuem registro.

207. O projeto terceirizou via carta de acordo a seleção e avaliação de boas práticas, mas a equipe de avaliação não teve acesso a esse documento. Essa foi a única menção a um produto estruturado sobre resultados, lições aprendidas e a experiência até então do projeto. Se houvesse um sistema de M&A, os relatórios cumpriram essa função de monitoramento.

*h. (Conceito de M&A): O plano de M&A foi prático e suficiente? Como o envolvimento das partes interessadas e a avaliação de gênero foram integrados ao sistema de M&A? Como isso pode ser aprimorado?*

**Constatação 17: Apesar do estabelecido nas normas do GEF, o projeto não conta com um sistema de M&A implementado e com recursos assinalados, limitando-se unicamente a produção de relatórios anuais (PIRs) e eventuais relatórios de progresso (PPR).**

208. O ProDoc (p. 86) estipula que assim que o projeto tivesse início um especialista em M&A deveria ser contratado por 6 meses para lançar um sistema no sexto mês do projeto, o que evidencia a importância dada ao tema. Porém, mais de cinco anos após seu início o projeto continua sem um sistema apropriado de acompanhamento e avaliação.

209. Ao serem questionados porque não existia um sistema de M&A, a informação é que o projeto ainda não tinha chegado na fase dos produtos e que havia outras prioridades. Fica difícil avaliar prioridades e entender o porquê de não haver produtos se não existe um sistema de monitoramento em funcionamento. Ficou patente a existência de uma visão restrita sobre os benefícios da utilização de um sistema de M&A, que não chega nem perto de envolver a avaliação de riscos, nem de temas transversais, como a avaliação de gênero.

210. O novo coordenador do projeto, que entrou quase ao mesmo tempo desta MTR, sinalizou que a concepção e implementação de um sistema de M&A será uma de suas prioridades. Segundo ele o sistema deverá estar em operação ainda este ano. Ele afirmou ainda que o sistema não vai ser nada muito rebuscado, mas já constituirá um grande avanço em relação à situação atual.

211. Espera-se que com um sistema de M&A em operação seja possível aprimorar a qualidade dos PIR e das avaliações de uma forma geral. Os PIR são um exercício de avaliação, mas apresentavam falta de clareza e também com preenchimento incorreto de alguns campos. Havia também uma tendência de repetir informações de um ano para o outro.

*i. (Implementação de M&A): O sistema de M&A está funcionando de acordo com o plano de M&A? As informações foram coletadas sistematicamente, usando metodologias apropriadas? Até que*

*ponto as informações geradas pelo sistema de M&A durante a implementação do projeto foram usadas para adaptar e melhorar o planejamento e a implementação do projeto, alcançar resultados e garantir a sustentabilidade? Existem metas e indicadores desagregados por gênero? Como o sistema de M&A pode ser melhorado?*

212. Impossível avaliar dada a inexistência de um conceito de sistema de M&A.

<b>FATORES QUE AFETAM O RENDIMENTO</b>	<b>AI</b>
--	-----------

#### 4.6 PRIORIDADES TRANSVERSAIS

a. *(Gênero e grupos minoritários, incluindo povos indígenas, pessoas desfavorecidas, vulneráveis e deficientes): Até que ponto as questões de gênero foram levadas em consideração na elaboração e implementação do projeto? Até que ponto o projeto foi elaborado e implementado de forma a garantir a paridade na participação e nos benefícios? Foi realizada uma análise de gênero?*

**Constatação 18: A ênfase dada aos aspectos sociais como gênero, desigualdade, população vulnerável (jovens, idosos, etc.) na estratégia do projeto, contida no ProDoc, não está refletida na estrutura de resultados, nem nas informações coletadas nas entrevistas e no progresso até o momento.**

213. A estratégia do projeto propõe o uso da abordagem de neutralidade da degradação da terra, considerando a igualdade de gênero e outros elementos, como redução da pobreza, melhoria da qualidade de vida no campo, segurança alimentar e hídrica, adaptação e mitigação das mudanças climáticas. A estratégia também afirma que, a fim de contribuir para a viabilidade econômica e financeira das práticas de produção sustentável, usando uma abordagem de cadeia de valor, será dado apoio ao desenvolvimento e ao fortalecimento de pequenas empresas de produtos florestais, por meio do treinamento de seus funcionários no desenvolvimento e na implementação de práticas florestais sustentáveis. e gestores para integrar sustentabilidade ambiental e social, viabilidade econômica e financeira sustentabilidade ambiental e social, viabilidade econômica e benefícios equitativos para homens e mulheres. Apesar do exposto, as questões de cunho social, como gênero, não foram enfatizadas em ações específicas do projeto.

214. Na estrutura de resultados do projeto, contida no ProDoc, apenas os comp. 1 (Resultado 1.1) e comp. 4 (Resultado 4.2.3) tratam explicitamente de gênero. O Resultado 1.1: “O gerenciamento integrado de recursos naturais foi integrado e ampliado em nível de paisagem” tem um indicador sobre o percentual de famílias chefiadas por mulheres, com uma meta intermediária e final de 30%. No primeiro PIR 2019, foi relatada uma meta de 50% de famílias chefiadas por mulheres e, no PIR seguinte (PIR 2020), essa meta voltou a ser de 30% (conforme relatado no ProDoc). O PIR 2022 não informa o progresso dessa meta, indicando apenas que um especialista em avaliações socioambientais e monitoramento de salvaguardas apoiará a estratégia de gênero. A questão de gênero aparece como tema, mas não com ênfase em gênero em um dos resultados do produto 4.2.3: uma oficina de sistematização para a produção de vídeos informativos para mulheres rurais e jovens.

215. Na descrição da estrutura de resultados do ProDoc, é detalhado que, para atingir o Resultado 1.1.2 deve ser realizada, entre outras ações, “a avaliação dos marcos regulatórios que limitam o acesso ao crédito e ao investimento para a agricultura familiar, as mulheres, os jovens e os povos e comunidades tradicionais”. Entretanto, essa menção a grupos de mulheres e jovens não está explícita na estrutura de resultados nem nas ações do projeto.
216. Também não há evidências de progresso no desenvolvimento do Resultado 4.2.3 “Um workshop de sistematização para a produção de um vídeo com informações sobre o projeto para mulheres e jovens rurais”, uma vez que está relacionado com o plano não existente de comunicação. De acordo com o ProDoc, a estratégia de comunicação, que faz parte do Comp. 4, envolve as mulheres e suas organizações em todas as atividades do projeto, a fim de aumentar a conscientização e reduzir a desigualdade de gênero.
217. Para alcançar a sustentabilidade dos resultados do projeto, o ProDoc propõe a integração das questões de gênero e geracionais nas ações do projeto como um mecanismo para contribuir para a sustentabilidade social e a resiliência da agricultura familiar. Também propõe treinamento em gênero para a equipe do projeto e para as instituições envolvidas no projeto, bem como a promoção de tecnologias de geração de renda para as mulheres.
218. Até o momento, não há evidências de progresso no desenvolvimento da estratégia de gênero ou roteiro de implementação das questões sociais. Pelo contrário, o tema aparenta causar mal-estar e que não deve ser discutido ou aprofundado. Por exemplo, foi utilizado como justificativa que gênero não era obrigatório para projetos GEF 5, logo não precisava ser observado. Houve ainda repostas que se baseavam no fato desse ser um projeto de “plantio de árvores e recuperação de áreas degradadas e não de gênero”. Curiosamente, todos os integrantes da equipe do projeto na FAO Brasil sempre foram homens, o que pode explicar alguns comentários nas entrevistas sobre atitudes relacionadas à pouca sensibilidade a questões de gênero.
- b. *(Salvaguardas Sociais e Ambientais): Até que ponto as questões ambientais e sociais foram levadas em consideração na elaboração ou implementação do projeto? O nível de risco moderado em que o projeto foi aprovado foi mantido? O projeto foi implementado de forma a garantir que tenha seguido o plano de mitigação da SAS (se houver)?*

**Constatação 19: Não há clareza quanto à participação direta ou indireta dos povos indígenas e das comunidades afrodescendentes, conhecidas como quilombolas, nas ações do projeto. Apesar de estabelecido no Anexo 1: *Project Environmental and Social (E&S) Screening Checklist*, assinado pelo LTO em 11 de maio 2016, não foi realizado no primeiro ano do projeto um diagnóstico sobre a presença de povos indígenas/comunidades tradicionais.**

219. O ProDoc afirma que “o projeto não envolve diretamente povos indígenas ou comunidades quilombolas afrodescendentes”. No entanto, a “Lista de Verificação da Ficha Social e Ambiental” exigiu uma pesquisa aprofundada sobre a questão com os parceiros do projeto durante o pri-

meio ano de implementação do projeto. O PIR 2019 não relata nenhum progresso nesse sentido, repetindo o texto do ProDoc. Os PIRs subsequentes, por sua vez, indicam que não há povos indígenas nas áreas de intervenção do projeto. Isso destaca a necessidade de realizar a pesquisa sugerida para esclarecer a participação direta ou indireta de povos indígenas e comunidades afrodescendentes nas ações do projeto, seguindo a condicionante apresentada para a aprovação do projeto.

**QUESTÕES TRANSVERSAIS**

**AI**

## 5. Conclusões e recomendações.

### 5.1. Conclusões

220. Baseados nas constatações apresentadas na seção 4, acima, seguidas de um processo de avaliação, esta MTR chegou as seguintes conclusões:
221. **Conclusão 1: Relevância. O projeto segue alinhado com prioridades do governo brasileiro,** como a Política Nacional de Combate à Desertificação (de 30 julho 2015), **e internacionais** da FAO e do GEF, UNFCCC, UNCCD, CBD e Agenda 2030, etc. Todavia, por haver mais de 10 anos desde a formulação do conceito, o projeto necessita alguns ajustes para conseguir ser implementado no prazo disponível.
222. **Conclusão 2: Relevância. Apesar de diversos reveses políticos e econômicos enfrentados pelo Redeser desde sua aprovação pelo GEF em 2016, existe em 2023 uma conjuntura favorável ao projeto política, econômica e socialmente.** A gestão do Sr. Luis Lula da Silva (2023 - presente) recriou instâncias fundamentais para o sucesso do Redeser (como o DCDE/MMA, o MDA e o retorno do SFB ao MMA) e bem como políticas com grande potencial de sinergia, tais quais as de combate à pobreza e às mudanças do clima. Entretanto, para aproveitar todo esse potencial o projeto precisa reforçar (i) suas dimensões sociais (questões transversais), (ii) a adaptação às mudanças do clima, (iii) a prevenção e reversão aos processos de degradação da terra e desertificação, e (iv) implementar uma política efetiva de comunicação.
223. **Conclusão 3: Eficácia. Por causa dos atrasos sucessivos a execução do projeto vem sendo de maneira insatisfatória sem ter atingido nenhum resultado relevante acordado com o GEF.** Por isso, não é possível avaliar a qualidade dos resultados nem o relacionamento e/ou participação de beneficiários.
224. **Conclusão 4: Eficácia. A avaliação da eficácia do projeto nesta MTR foi dificultada por inconsistências nos PIR e PPRs** (conteúdo, regularidade linguagem). No caso dos PIRs, observou-se que o progresso cumulativo dos resultados foi satisfatório, embora houvesse classificações insatisfatórias e nenhuma evidência de progresso real do projeto". Os PIR também não adotaram uma postura neutra e tenderam a supervalorizar as atividades do projeto.
225. **Conclusão 5: Eficiência. O projeto vem sendo implementado de maneira pouco eficiente.** Já foram gastos quase 20% do orçamento repassado pelo GEF, mas sem apresentar resultados significativos. Esse nível de entrega impossibilitou a avaliação das sinergias e complementaridades do projeto.
226. **Conclusão 6: Eficiência. Os dados financeiros apresentados não são claros para quem está fora da organização.** As planilhas disponibilizadas apresentam margem para interpretações diversas, não especificam o tipo de gasto, nem a moeda em questão.

227. **Conclusão 7: Sustentabilidade. Será difícil para o projeto implementar, no prazo disponível, uma estratégia de saída que permita a sustentabilidade após o encerramento do projeto.** A estratégia do ProDoc requer tempo e muita coordenação entre os parceiros (i.e. governança), que é apenas um dos riscos identificados. Os outros riscos são: sociais (pressão dos grileiros, agronegócio e novos atores, não adesão dos beneficiários e contrapartes do projeto às práticas recomendadas e incentivadas pelo Projeto); econômico financeiro (falta de recursos e demora para desenvolver as cadeias de valor); ambientais (mudança do clima e aceleração da degradação e desertificação).
228. **Conclusão 8: Sustentabilidade. O projeto ainda não obteve resultados, lições ou experiências que ensejem a replicação ou ampliação.** Essa ausência de resultados compromete a estratégia de replicação proposta, criando uma espiral negativa.
229. **Conclusão 9: Fatores que afetam o progresso. Apesar do projeto possuir uma lógica causal coerente, não há clareza sobre como se dará a implementação no terreno** com estratégias e ações anuais, especialmente em vista das alterações nas áreas de trabalho originais. Em termos de concepção do projeto, ele mistura resultados ambiciosos (como a área a ser recuperada) com resultados superficiais (como o número de pessoas treinadas).
230. **Conclusão 10: Fatores que afetam o progresso. Não há evidências de um relacionamento contínuo com os parceiros.** Não foram encontradas estratégias de governança ou de comunicação que auxiliassem o diálogo com as partes interessadas nem com os beneficiários. A ausência de relacionamentos impossibilitou a avaliação das sinergias e complementaridades.
231. **Conclusão 11: Fatores que afetam o progresso. A FAO Brasil cumpriu parcialmente suas funções e responsabilidades técnicas e administrativas no projeto.** Se, por um lado, a decisão de assumir o papel de guardião do projeto foi bem recebida por vários entrevistados, por outro lado, a decisão de deixar o diálogo com os parceiros nas mãos do MMA surpreendeu porque não ajudava a superar as constantes trocas de prioridade no ministério e de diretor nacional do projeto. A supervisão e o apoio aos parceiros foram baixos, ainda mais em um projeto que se baseia em Cartas de Acordo e no qual a FAO mantém um papel técnico para garantir a qualidade dos resultados. Alguns entrevistados reclamaram da burocracia e dos tempos de resposta da organização, o que foi atribuído, em parte, ao pequeno tamanho da equipe do projeto e, em parte, à cultura da FAO de requerer aprovação de Roma de algumas cartas de acordo e contratos. Esta MTR, por exemplo, foi afetada pela burocracia da FAO Brasil.
232. **Conclusão 12: Fatores que afetam o progresso. O apoio oferecido pela FAO na função de implementação poderia ter sido melhor.** As entrevistas apontaram que os oficiais regionais responsáveis possuíam carteiras com número excessivo de projetos e que alguns técnicos da sede são desconectados com as realidades nacionais e com questões práticas agrícolas.
233. **Conclusão 13: Fatores que afetam o progresso. A parte mais cara do projeto ainda não começou e faltam 80% dos recursos esperados para a implementação.** O cofinanciamento, em espécie, até o momento foi de 1,23%. Entretanto, essa lacuna não foi considerada um obstáculo nos PIR nem pela equipe do projeto durante entrevista.

234. **Conclusão 14: Fatores que afetam o progresso. O projeto ignorou a importância de um sistema de M&A e da comunicação interna e externa.** Não existe material de M&A para ser revisado e avaliado. Ficou claro que esses elementos impactam o projeto: não existe acompanhamento, avaliação, aprendizados, ou difusão de conhecimento – o que contribuiu para os PIRs insatisfatórios. Esta MTR não encontrou um único relatório de viagem e só teve acesso a duas minutas de reunião.

235. **Conclusão 15: Prioridades transversais. Apesar do projeto incorporar gênero e grupos minoritários no ProDoc, esses temas tem pouco espaço nas atividades e nos produtos** e não se logrou evidenciar que são uma prioridade da equipe do projeto. A explicação recebida foi que no GEF 5 esses temas não eram obrigatórios. Existe espaço para avanços, em linha com as políticas do GEF e da FAO sobre Povos Indígenas e Tribais (ambas de cumprimento obrigatório pelo projeto).

236. **Conclusão 16: Prioridades transversais. Não foram encontradas evidências** de que o projeto cumpriu com a condicionante para aprovação de confirmar a inexistência de povos indígenas ou comunidades quilombolas afrodescendentes. Os impactos ambientais relacionados com irrigação e utilização da água foram ignorados na avaliação de salvaguardas.

## 5.2. Recomendações

237. Esta MTR elaborou as seguintes recomendações para aprimorar a implementação e o impacto do projeto.

### 238. Para a FAO (UC FAO-GEF, RLC e Brasil)

239. Recomendação 1: Aproveitar o contexto favorável do governo atual para acelerar a implementação do projeto em conjunto com o MMA. O projeto precisa reforçar (i) suas dimensões sociais (questões transversais), para criar elementos de conexão com a conjuntura atual, (ii) aprofundar os aspectos relacionados à mudança do clima; e (iii) e se fazer conhecido além do MMA.

240. Recomendação 2: A FAO deve se envolver ativamente na busca por cofinanciamento pelo projeto. Ainda faltam 80% dos recursos previstos necessários para implementar o projeto e as atividades mais caras ainda estão por vir. Sugestão: negociar com o MMA como a FAO pode colaborar nesse processo.

241. Recomendação 3: Revisar as rotinas e os processos administrativos/operacionais internos para aumentar a agilidade do projeto. Analisar como a FAO pode responder mais rapidamente às demandas dos parceiros. Sugestão: (i) estabelecer um sistema interno de acompanhamento de demandas; (ii) estabelecer prazos para resposta; (iii) torná-los públicos, (iv) treinar adequadamente as principais partes interessadas do projeto em questões administrativas, operacionais, técnicas e de habilidades sociais necessárias para a implementação do projeto; e (v) garantir

uma equipe mais robusta para auxiliar na implementação técnica pelo MMA. Caso seja impossível evitar atrasos, buscar diminuir o nível de expectativas com uma visão real da organização, seus prazos e restrições.

242. Recomendação 4: Reforçar entre toda a equipe que gênero, juventude e povos indígenas/comunidades tradicionais não são apenas uma prioridade do GEF, mas da FAO também. Esses temas devem ser incorporados no cotidiano e não considerados uma exceção. Sugestão: (i) inserir esses componentes como indicadores nos produtos dos processos, sempre que possível; (ii) buscar integrar mulheres nas equipes dos projetos.
243. Recomendação 5: A FAO deve aprimorar a supervisão e assistência oferecida aos projetos e escritórios de país. A FAO é reconhecida por sua seriedade e rigor técnicos, no entanto, caso o acompanhamento técnico seja reduzido a organização perderá um de seus grandes diferenciais. Sugestão: (i) diminuir o número de projetos por LTO, FLO, etc. para que possam prestar um acompanhamento mais aprofundado e de qualidade; (ii) promover diálogos e trocas de conhecimento regulares com os projetos/escritório de país; (iii) buscar incentivar que equipe da sede e dos centros regionais visitem os projetos nos países, e não somente o escritório de país.

#### **244. Para atores relacionados com a implementação (FAO Brasil -incluindo UGP - MMA)**

245. Recomendação 6: Desenvolver e implementar metodologias de M&A e uma política de comunicação imediatamente. O sistema de M&A deve, necessariamente, incluir os riscos e as políticas transversais. O sistema de M&A irá oferecer subsídios para a atualização e acompanhamento da implementação do projeto. A política de comunicação ajudará a disseminar o M&A e deve considerar público interno, externo, pessoal técnico e tomadores de decisão.
246. Recomendação 7: É imperativo realizar uma análise detalhada do progresso do projeto, das atividades pendentes segundo o acordado com o GEF, do contexto atual e o avanço e dos indicadores e metas da estrutura de resultados, a fim de atualizar a estratégia de implementação em função dos recursos disponíveis, prazos e das prioridades do país. A proposta de atualização deverá ser consensual e aprovada pelo Comitê Diretivo do Projeto. Isso permitirá um melhor gerenciamento do projeto que promova a obtenção dos resultados propostos e o cumprimento dos compromissos com o doador e a sociedade (*accountability*). Uma sugestão é organizar um evento interno de ajuste do projeto para e discutir e/ou apresentar os próximos passos (atualização da matriz de riscos, estratégias de execução, pendências, estratégia de comunicação, sistema de M&A, qualidade dos relatórios, tratamento dos temas transversais).
247. Recomendação 8: O projeto deve deixar de lado a estratégia de implementação sequencial, com um passo depois do outro (que o Pro Doc chamou de *single track*), e adotar uma estratégia de implementação com múltiplas dimensões. Isso permitirá acelerar os resultados e otimizar o tempo restante (fazer mais com menos). Uma sugestão prática nesse sentido é iniciar imediatamente o diálogo com as cadeias de valor.
248. Recomendação 9: O projeto precisa desenvolver imediatamente uma estratégia de governança com base nas estruturas de governança propostas no ProDoc e aprovadas pelo GEF. A FAO Brasil

e o MMA não conseguirão implementar o projeto sozinhos, daí a importância dos parceiros. A estratégia deverá promover oportunidades de participação, equilíbrio entre os parceiros e a geração de um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada. A responsabilidade sobre os parceiros não pode recair unicamente sobre o MMA. Sugestão: a UGP desenvolva um calendário de conversas e visitas.

249. Recomendação 10: É importante o desenvolvimento de uma estratégia de saída factível e clara para garantir a sustentabilidade após o final do projeto. A estratégia de saída atual requer mais tempo de amadurecimento do que a duração total do projeto. Sugestão: (i) conversas sobre a estratégia de saída podem ser iniciadas com as entidades que assinaram cartas de acordo para avaliar qual é a sugestão deles para esse problema, (ii) a estratégia de sustentabilidade deve incluir esforços: na capacitação e assistência técnica; na criação de canais para o escoamento de produção; no desenvolvimento de cadeias de valor para a comercialização dos produtos oriundos das iniciativas do projeto; na escolha de práticas promissoras e com receptividade; e no incentivo a governos criarem políticas anticíclicas para evitar que alguns anos de recessão/crise econômica coloquem a perder todo o legado do projeto
250. Recomendação 11: Aprimorar o processo de redação dos relatórios de progresso (PPR) e de implementação (PIR). É importante garantir a periodicidade correta, isenção e o preenchimento adequado. Sugestão: utilizar os insumos do sistema de M&A e assegurar que os relatórios sejam minuciosamente revisados (por um profissional de M&A) para garantir que não haja inconsistências ou informações faltantes e que os relatórios sejam enviados dentro do prazo.
251. Recomendação 12: A comunicação deve ser de mão dupla: parceiros devem ter autonomia e liberdade para consultar a UGP para auxílio e supervisão nas atividades a serem desenvolvidas (especialmente no âmbito das cartas de acordo) e a UGP deve poder contatá-los quando julgar necessário. Também deve ser garantido aos parceiros a criação de um ambiente que transmita a sensação de ser partícipe do projeto e não um convidado. Todo material de comunicação deverá sempre fazer referência ao GEF.

## 252. Recomendações finais

253. A recomendação desta MTR é pela prorrogação do projeto até o final de 2025, caso exista interesse em continuar por parte do governo brasileiro e da FAO Brasil. A continuação do projeto até o final de 2025 deverá estar **condicionada a:** aprovação em uma avaliação do progresso, a ser realizada no final de 2024, pelo RLC e UC FAO-GEF para mensurar;
- Nível e qualidade dos resultados obtidos;
  - Recursos alavancados e estratégia de implementação;
  - Integração de políticas transversais;
  - Funcionalidade do sistema de M&A;
  - Resultados da política de comunicação;
  - Número de beneficiários;
  - Papel da FAO Brasil como implementadora; e
  - Papel do escritório RLC e de FAO Roma.

254. Esta MRT sugere visitar e resumir as cartas de cofinanciamento conforme foram assinadas (há ações explícitas, mas elas também indicam que são "sinergias"). Como são compromissos "antigos", eles devem ser revisados e o impacto que podem ter no escopo do projeto deve ser analisado. E, é claro, para esta nova etapa do projeto, eles devem ser monitorados mais de perto.
255. A auditoria, workshop e avaliação finais, já previstos pelo projeto, devem ser planejados para ocorrer dentro do prazo da prorrogação (até dezembro 2025).
256. O raciocínio por trás dessa proposta é que todo o projeto deva ser encerrado ainda dentro do governo atual (2023-2026) sem possibilidade de que nada fique para o próximo governo e arriscar possíveis mudanças de ideologia/políticas.

**Tabla A11.1 Tabela de recomendações**

Rec. nº.	Lógica da recomendação	Recomendação	Responsabilidade	Calendário/datas para as ações
<b>Relevância estratégica</b>				
Recomendação 1	Implementação	Aproveitar contexto favorável e seguir com a implementação do projeto	FAO Brasil	Até dezembro 2025
<b>Eficácia</b>				
Recomendação 7	Revisar marco do projeto	Realizar análise detalhada do progresso do projeto à luz do tempo e recursos disponíveis.	UGP	Imediato
Recomendação 8	Melhoria de gestão	Abandonar a implementação sequencial e adotar implementação de múltiplas dimensões	UGP	Até dezembro 2024
<b>Eficiência</b>				
Recomendação 2	Melhoria gestão do projeto	Acelerar a busca por cofinanciamento para atingir os 80% de recursos que faltam.	MMA	Até dezembro 2025
<b>Sustentabilidade e ampliação/replicação</b>				
Recomendação 10	Sustentabilidade	Criação de uma estratégia de saída clara e factível	UGP	Imediato
<b>Fatores que afetam o rendimento</b>				
Recomendação 3	Melhoria gestão projeto e das parcerias	Revisar rotinas e processos para atender melhor os parceiros.	MMA e FAO Brasil	Até dezembro 2024
Recomendação 5	Melhoria gestão projeto	Aprimorar a supervisão e assistência técnica oferecida ao projeto e seus parceiros	RLC e FAO Roma	Imediato
Recomendação 6	Melhoria de M&A	Desenvolver e implementar metodologias de M&A e de comunicação para a disseminação	UGP	Imediato
Recomendação 9	Melhoria gestão projeto	Implementar estratégia de governança	UGP	Até dezembro 2023
Recomendação 11	Melhoria de M&A	Aprimorar processo de redação dos relatórios de progresso (PPR e PIR)	UGP	Imediato
Recomendação 12	Melhoria gestão do projeto	Criação de um ambiente de pertencimento e coautoria para os parceiros	Parceiros e partes interessadas	Imediato
<b>Dimensões transversais</b>				
Recomendação 4	Adesão ao ProDoc	Reforçar importância de gênero, juventude e povos indígenas entre as equipes	FAO Brasil	Imediato

## 6. Lições aprendidas

257. O projeto Redeser acabou se tornando mais conhecido pelos seus percalços do que por seus sucessos. Contudo, algumas lições importantes podem ser extraídas para futuros projetos sobre o que deve ser evitado para evitar atrasos. Nesse caso são lições importantes: o papel de uma estratégia de governança funcional; a manutenção de um bom relacionamento com os governos nacional e subnacionais; o desenvolvimento de um mecanismo de M&A que permita diagnosticar os riscos e apontar soluções; a prática de uma política de comunicação interna e externa que retratem o projeto como algo interessante e que dá vontade de apoiar/participar.
258. A seguir algumas lições de natureza mais prática para outros projetos:
259. Lição 1: não deixar para depois a entrega do projeto. A equipe demorou quase dois anos para apresentar o projeto país de grande porte ao GEF depois de ter o conceito aprovado. Uma apresentação, e conseqüente aprovação, mais cedo provavelmente teria reduzido os problemas enfrentados. Quanto mais tempo demorar para a apresentação, maiores as chances de que a equipe que aprovou o conceito não esteja mais envolvida (do lado do GEF), que uma pandemia apareça e de mudanças políticas no ambiente doméstico.
260. Lição 2: não existe vácuo na política. Espaços sempre serão ocupados, daí a importância de evitar brechas. Esta MTR acredita que se o projeto tivesse desde o início um defensor no governo (*Project Champion*) não teria sofrido tantos obstáculos. O apoio externo robusto também tem a capacidade de sensibilizar os políticos e tomadores de decisão.
261. Lição 3: Projetos para serem bem sucedidos precisam de “uma identidade” e/ou serem conhecidos. O Redeser não era nenhum dos dois e não buscou reverter esse quadro. Um projeto de sucesso geralmente é aspiracional: pessoas e organizações querem participar/contribuir e no futuro eles serão copiados e suas lições aprendidas servirão de inspiração gerando uma espiral virtuosa ascendente.

## **7. Anexos**

**Anexo 1. Termo de referência para a MTR**

Favor verificar arquivo anexo.

## Anexo 2. Roteiro da MTR, incluindo missões de campo (cronograma)

Actividades/Productos	Mayo		Junio		Julio		Agosto	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Reunión de inicio y reuniones de coordinación	X							
Revisión de documentación del proyecto		X	X	X	X			
Entrevistas con socios y actores clave			X	X	X			
Preparación de Reporte Inicial MTR				X				
<b>Entrega de Reporte Inicial MTR</b>				<b>X</b>				
Sistematización y análisis de información			X	X	X			
<b>Presentación de hallazgos y recomendaciones preliminares</b>				<b>X</b>				
Preparación del Reporte de la MTR					X	X		
<b>Entrega de Reporte de la MTR (versión borrador)</b>						<b>X</b>		
Circulación y retroalimentación al Reporte de la MTR						X		
Incorporación de comentarios en el Reporte MTR & matriz						X		
<b>Entrega de Reporte de la MTR (borrador final)</b>							<b>X</b>	
<b>Presentación de resultados de la MTR</b>							<b>X</b>	
Incorporación de comentarios en Reporte Final MTR & matriz								X
<b>Entrega de Reporte Final MTR</b>								<b>X</b>

### Anexo 3. Partes interessadas entrevistadas durante a MTR

Nome	Organização	Cargo
Alencar Garlet	SFB	Chefe escritório RN
Alexandra Costa	MMA	Assessoria Internacional MMA
Alexandre Pires	MMA	Diretor Nacional
Aline Czezacki	FAO	Oficial de comunicação
Allan Milhomes	MMA	Coordenador Redeser MMA
André Rodrigues	FAO	Assistente de projeto
Antonio Timbó	FAO	Coordenador Projeto FAO
Carlos Frederico Moura Fé	MMA	Analista ambiental
Danielle Pereira	FAO	Comunicação
Fernando Castanheira	SFB	Diretor Interino
Frans Pareyn	APNE	Coordenador geral
Gabriela Antunes	MMA	Chefe Departamento Gestão de Fundos e de Recursos Externos (DEFRE)
Geane Duarte	ex FAO	Comunicação
Gustavo Chianca	FAO	Representante adjunto
Gustavo Pinho	ex FAO	Coordenador Projeto FAO
Hernán Gonzales *	FAO	FLO
Jessica Casaza *	FAO	Consultora LTC
Monica Tejo	INSA	Diretora geral
Nelzilane Oliveira	ACB	Supervisora técnica
Rafael Zavala	FAO	Representante Residente
Tiago Queiroz	FAO	Gerente de Operações
Tiago Rocha	FAO	Ex Coordenador Projeto FAO
Ursula Zacarias	FAO	Ponto Focal de Gênero
Valdineide Santos	MMA	Analista Ambiental

\* Reunião presencial realizada em Quito.

**Anexo 4. Matriz da MTR (perguntas e subperguntas da revisão).**

Favor visitar tabela1, na seção 1 deste documento.

## **Anexo 5. Lista de documentos consultada (“Lista de referências”).**

Cabral, U., 2023. *De 2010 a 2022, população brasileira cresce 6,5% e chega a 203,1 milhões*. [Online] Available at: <https://cod.ibge.gov.br/5PZEQ> [Acesso em 14 julho 2023].

Coelho, N. B. & Lessa, A. C., 2017. A relação entre a política externa brasileira e a cooperação técnica em países africanos. *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 24 abril.

FAO Brasil, 2023. *Programas no Brasil*. [Online] Available at: <https://www.fao.org/brasil/programas-e-projetos/programa/pt/> [Acesso em 10 julho 2023].

FAO RLAC, 2022. *Priorities for FAO in the region under the FAO Strategic Framework 2022-31*, Quito: s.n.

FAO, 2013. *Strategic Framework 2010-2019 - Reviewed*, Rome: s.n.

FAO, 2020. *Guide for planning and conducting mid-term reviews of FAO–GEF projects and programmes.*, Roma: FAO.

FAO, 2021. *FAO Strategic Framework 2022 - 2031*, Roma: s.n.

GEF, 2010. *GEF-5 Programming Document*, Paris: s.n.

GEF, 2017. *Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluation for Full-sized Projects*, s.l.: GEF.

GEF, 2022. *GEF-8 Programming Directions*, s.l.: s.n.

Marini, M., Druciaki, F., Gazolla, M. & Silva, C., 2020. Desenvolvimento territorial: Uma análise sobre os recursos do Programa Territórios da Cidadania. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, 25(num 2), pp. 2616-2639.

MMA, 2005. *Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca*, Brasília: s.n.

PNUD; IPEA; FJP, 2016. *Desenvolvimento humano nas macrorregiões brasileiras : 2016.*, Brasília: s.n.

Witko, C., Morgan, J., Kelly, N. & Enns, P., 2021. *Hijacking the Agenda: Economic Power and Political Influence*. New York: Russell Sage Foundation.

## Anexo 6. Matriz de resultados mostrando as realizações e observações de médio prazo da MTR

Tabela A11.2 Matriz de progresso em direção aos resultados, mostrando o grau de realização dos resultados e produtos do projeto (em comparação com as metas de médio prazo) \*

Estratégia do projeto	Indicador	Nível no 1º PIR (autodeclarado)	2º ano (momento)	Meta de final dado projeto	Nível avaliação MTR (cor vermelha, amarela ou verde)	Classificação dos resultados <sup>40</sup>	Justificativa da classificação <sup>41</sup>
<b>Objetivo 1: GIRN integrado e ampliado em nível de paisagem</b>	1.567 pequenos proprietários aumentam e diversificam a produção agrícola por meio da adoção e integração da GIRN dentro dos 904.142 ha. sob GIRN	0%		100%		I	Foram celebradas duas cartas de acordo (APNE e ACB) para mapear instituições potenciais para as parcerias. A discussão ainda nem chegou na implementação da GIRN
<b>Resultados</b>							
Resultado 1.1: Melhores práticas em GIRN identificadas, avaliadas e replicadas em nível de propriedade e paisagem	a) hectares de áreas de intervenção em que as práticas recomendadas foram implementadas b) número de ferramentas e metodologias de GIRN introduzidas c) número de pequenos proprietários com	a) 0 b) 0	271.243 3 boas práticas <sup>42</sup> implementadas em 30% das áreas alvo c) 470 (30% chefiadas por mulheres)	904.142 3 boas práticas implementadas em 100% das áreas alvo c) 940 (30% chefiadas por mulheres)		MI	Apesar de toda a área alvo do projeto ter sido diagnosticada; 18 boas práticas terem sido identificadas e 8 selecionadas; a intervenção ainda não começou e os TdRs ainda não foram escritos.

<sup>39</sup> Foi utilizada a definição do ProDoc

<sup>40</sup> Utilizar a escala de seis níveis de progresso em relação aos resultados: AS, S, MS, MI, I, AI

<sup>41</sup> A metodologia pedia para as atividades em vermelho possuírem recomendações. Como a maioria das atividades apresentam dificuldades para ser concretizadas, pedimos visitar a tabela de recomendações.

<sup>42</sup> ProDoc Chama atenção que as três boas práticas envolvem: i) produção sustentável de PFNMs ; ii) Floresta e restauração paisagística; e iii) GIRN.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

	produção diversificada via GIRN						
<b>Produtos</b>							
Produto 1.1.1 Melhores práticas em GIRN identificadas, avaliadas e replicadas em nível de propriedade e paisagem	% de área do projeto em que boas práticas foram aplicadas	Melhores práticas diagnosticadas e avaliadas em 904.142 ha Locais para implementação identificados	Boas práticas implementadas em 30% das áreas	Boas práticas implementadas em 100% das áreas		No aplica	No aplica
Produto 1.1.2: GIRN para PFNMs incorporados em programas e projetos governamentais e no agronegócio local	a) aumento na quantidade de produtos produzidos pelo Programa de Aquisição de alimentos e/ou Programa Nacional de Alimentação Escolar	Propriedades rurais integradas ao sistema de compras de alimentos com aumento de 15% nas compras	5 organizações envolvidas	35 organizações envolvidas com aumento de 20% nas compras.		No aplica	No aplica
Produto 1.1.3: Capacidade de identificar, avaliar e promover sistemas GIRN fortalecidos nos departamentos e agências estaduais	a) conjunto de diretrizes desenvolvidas para identificação e avaliação de sistemas GIRN b) número de equipes preparadas para usar as diretrizes	Planos de trabalho iniciados pelas agências ambientais estaduais em 4 estados	Técnicas e orientações para pouso e pastagens compartilhadas em 4 agências estaduais. 100 técnicos treinados	Guias técnicos específicos para uso da terra lançado em todos os estados com ASD.		No aplica	No aplica
<b>Objetivo Promover MFS.</b>	2 Direto: Hectares de locais selecionados pelo projeto sob práticas de MFS  Efeito indireto: PFNMs comercializados com preços estáveis em locais selecionados pelo projeto			Efeito direto: 15.000 ha sob práticas de MFS Indireto em 618.062 ha: 4 PFNMs comercializados pelo projeto 3 PFNMs (babaçu, pequi e licuri) aumentam o valor de mercado por meio do processamento		Al	Até o momento nenhum hectare foi integrado e conversas para a comercialização de PFNMs ainda não iniciaram.  Apenas uma área demonstrativa foi selecionada (região do Seridó)
<b>Resultados</b>							

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

Resultado 2.1: Áreas florestais sob MFS de múltiplos propósitos foram aumentadas.	a) hectares fornecendo serviços em ecossistemas florestais em terras secas b) REDD+: (i) Área cobertura por GIRN (ii) com conservação e aumento do carbono na floresta por meio do MFS c) gestão específica de manejo que integram biodiversidade a planos MFS d) Cobertura espacial total de práticas e tecnologias de MFS	a)0 c,d) 2.000 + ha sob MFS	a) 309.031ha c,d) 4.000 há adicionais sob MFS	a)618.062 ha de florestas (85% da cobertura florestal pretendida pelo projeto). b) 618.062 ha para REDD+ c, d) 15.000+ ha sob MSF		Al	Até o momento nenhum hectare foi integrado. Valores de emissões evitadas e de carbono sequestrado ainda não foram validados.  Apenas uma área demonstrativa foi selecionada (região do Seridó)
<b>Produtos</b>							
Produto 2.1.1 Práticas inovadoras de SFM em pequena e grande escala identificadas, avaliadas e reproduzidas em áreas experimentais e de manejo florestal selecionadas	Áreas demonstrativas com práticas selecionadas de MFS	Plano de trabalho inclui inovações para cadeias produtivas de MFS em ASD (lenha, transportes, processos industriais)	3 áreas adotaram inovações na cadeia produtiva de lenha (6.000 ha)	6 áreas de demonstração instaladas em 15.000 há. Dados disponibilizados e informação disseminada para equipes técnicas e agências.		No aplica	No aplica
Produto 2.1.2: apoio ao desenvolvimento de cadeias de suprimentos MFS de uso múltiplo	Número de planos de MFS	Boas práticas identificadas e propostas pelo projeto incorporadas em planos de manejo de áreas de conservação	2 planos de manejo para áreas de conservação. Demanda para MFS incentivada em áreas selecionadas pelo projeto	Comercialização de PFNMs nas áreas de preservação do Araripe e na MONAT do São Francisco.		No aplica	No aplica

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

Produto 2.1.3: Diretrizes desenvolvidas para práticas de MFS e protocolos de monitoramento em nível local	Número de técnicos e florestamento e agências utilizando as diretrizes	Problemas de licenciamento identificados e avaliados. Plano de treinamento (conteúdo e estratégias)	50 técnicos de reflorestamento aptos a utilizar as diretrizes para MFS	35 técnicos utilizando diretrizes de MFS em 5 estados. 10 agências ambientais em ASD utilizando as diretrizes de MFS.		No aplica	No aplica
<b>Objetivo 3. Restauração de florestas e paisagens</b>	Área em recuperação (ha) Diretrizes implementadas	Identificação das áreas. Criação das diretrizes com estratégia de implementação.		Impacto direto: 30.000 ha identificados e em restauração. Impacto direto: Diretrizes sobre FLR para Terras Secas do Brasil são desenvolvidas e adotadas.		I	Foram celebradas duas cartas de acordo (APNE e ACB) para mapear instituições potenciais para as parcerias. Organizações recrutando interessados em implementar MFS em suas propriedades.
<b>Resultados</b>							
Resultado 3.1: Melhoria da capacidade de produção de sementes e mudas para apoiar a restauração de terras degradadas na ASD.	a) práticas específicas que integrem a biodiversidade. b) restauração com espécies nativas	0	10.000 ha em restauração com espécies nativas.	30.000 ha em restauração com espécies nativas.		I	APNE e ACB mencionaram nas entrevistas que será difícil atingir a meta de área.
Resultado 3.2: conectividade entre florestas identificadas, sustentavelmente manejada e restaurada.	a) conteúdo de carbono sequestrado e b) emissões evitadas por desmatamento e degradação	a) 0 ton CO2e b) direto: 174.055 ton CO2e indireto: 618.087 ton CO2e	a) 146.400 ton CO2e b) direto: 174.055 (x2) ton CO2e indireto: 618.087 (x2) ton CO2e	a) 30.00ha restaurado resultando em 439.200 ton CO2e + implementação de MFS resultando em 618.062 ha e 2.058.146 ton CO2e b) direto: 696.219 ton CO2e indireto 2.472.347 ton CO2e		AI	De acordo com entrevistas a parte de REDD+ não está entre as prioridades do projeto, pois ainda não foi investigada tampouco validada a metodologia proposta.
Etc.							
<b>Produtos</b>							

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

Produto 3.1.1: agricultores familiares e viveiros públicos legalizados em ASD com incremento da produção de sementes e mudas nativas.	Número de viveiros registrados	Os 165 viveiros são avaliados de acordo com os padrões nacionais de registro. Planos de correção para ao menos 35 viveiros.	+ 10 viveiros registrados.	+25 viveiros registrados.		No aplica	No aplica
Produto 3.1.2: coletores de sementes e pessoal dos viveiros treinados e registrados no Sistema Nacional de Mudas e Sementes	Nível de capacidade do pessoal trabalhando em viveiros. Material de treinamento preparado e adaptado para ASD e ao contexto social local.	Avaliação da capacidade técnica do pessoal dos viveiros e dos coletores de sementes. Módulos de treinamento desenvolvidos.	300 pessoas treinadas	1600 pessoas treinadas		No aplica	No aplica
Produto 3.1.3: diretrizes práticas para FLR em ASD desenvolvidas e adotadas pelas partes interessadas.	Número de diretrizes	Seminário sobre diretrizes globais da FAO e adaptação ao contexto nacional. Grupo de especialistas estabelecidos para preparar as diretrizes de FLR em terras secas no Brasil.	Boas práticas e estudos de caso compilados. Diretrizes preliminares compiladas.	Diretrizes publicadas e estudos de caso demonstrando seu uso desenvolvidos.		No aplica	No aplica
Produto 3.2.1: Locais apropriados identificados e planos de restauração em implementação para restauração e estabelecimento de conectividade florestal usando técnicas de restauração adaptadas e econômicas,	Número projetos locais preparados para financiamento	Metodologia desenvolvida para projetos participativos em 4 áreas	Formulação de projetos participativos em 4 áreas. Pelo menos 2 projetos em negociação para financiamento.	8 projetos desenvolvidos com financiamento assegurado.		No aplica	No aplica
<b>Objetivo 4: Conscientização, desenvolvimento</b>	Indicador 1: TdR para implementação da GIRN Indicador 2:	Mapeamento das necessidades de treinamento e	0	Reforço das capacidades institucionais de 270 técnicos		I	Foram celebradas duas cartas de acordo (APNE e ACB) para mapear

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

<b>de capacidades e gestão do conhecimento</b>	Parcerias construídas	montagem da estratégia de treinamento.  Desenvolvimento da estratégia de gestão de conhecimento e de disseminação.		(incluindo servidores em 14 municípios e 9 estados) afeta o processo decisório em favor da manutenção de serviços ecossistêmicos.  Uma base de gestão do conhecimento estabelecida compilando ferramentas e boas práticas apoiada e montada pelo projeto.		instituições potenciais para as parcerias e compilar base de dados de boas práticas. Entretanto, esses resultados ainda não foram incorporados pelo projeto.
<b>Resultados</b>						
Resultado 4.1: Melhoria na capacidade das principais instituições estaduais e municipais sobre SLM, MFS e FLR.	Número de técnicos em âmbito local com capacidades ampliadas.  Número de redes de conhecimento sobre ASD	Capacidades dos 270 técnicos são avaliadas.  Plano de treinamento baseado em necessidades preparado.  Projetos relacionados a degradação e desertificação identificados e conectados.	Pelo menos 50 técnicos se beneficiam do plano de desenvolvimento de capacidades.  Base de dados online sobre projetos de degradação em ASD desenhada.	270 técnicos se beneficiam do plano de desenvolvimento de capacidades.  Base de dados online desenvolvida e operacional para troca de informações, conhecimentos e projetos relevantes sobre ASD.		MI  Ainda não existe parceria com entes subnacionais.  O levantamento de boas práticas e projetos ainda não foi integrado.  Estratégia de gestão do conhecimento não foi discutida.  Um seminário virtual realizado (parceria FAO, IICA, WOCAT e MMA)
Resultado 4.2: formuladores de políticas, agricultores, setor privado e partes interessadas da área educacional tem capacidade de implementar MFS, FLR, GIRN e conservação da	Disponibilidade de materiais de boa qualidade em âmbito local.	Formuladores de política e parceiros totalmente envolvidos no planejamento e produção de materiais sobre MFS, FLR, GIRN e conservação da biodiversidade.	Incremento na produção de materiais sobre MFS, FLR, GIRN e conservação da biodiversidade para treinamentos e outros eventos.	Técnicos florestais, equipes dos viveiros e coletores de semente tem acesso a diretrizes técnicas em cada área selecionada do projeto e além.		I  Pouco material preparado até o momento. Nenhuma publicação lançada.  Projeto ainda não dialoga com partes interessadas.  MTR foi informada que a proposta de Plano de Comunicação não

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

biodiversidade.							foi aprovada, contudo o projeto não desenvolveu outra proposta.
<b>Produtos</b>							
Produto 4.1.1 Redes de aprendizagem e de ação reforçadas facilitando trocas no campo sobre ASD.	Número de	Portal na internet desenvolvido com as parcerias (Cerratinga, RE-SAB)	18 artigos, 6 cursos, 12 oficinas e fóruns	6 Workshop para apresentar os resultados.  Estratégia para dar continuidade ao portal, redes e publicações.		No aplica	No aplica
Produto 4.2.1	Número de materiais informativos	Evento com mídia para explicar as ameaças da degradação em ASD e os objetivos do projeto.	1 vídeo sobre MFS e FLR. 1 vídeo sobre GIRN. 16 spots de rádio.	1 vídeo sobre PFNMs  1 vídeo sobre resultados do projeto. 16 spots de rádio.		No aplica	No aplica
Produto 4.2.2: Comunidade acadêmica de ASD envolvida contra degradação e desertificação.	Número de publicações.  Número de cartilhas disseminadas	Avaliação do estado da arte.  5000 cartilhas impressas.	3 eventos com agricultores familiares.  1500 cartilhas entregues para estabelecimentos educacionais.  Primeiro dois livros	Mais 3 eventos com agricultores familiares.  Outras 2000 cartilhas entregues para estabelecimentos educacionais.  Mais um livro.		No aplica	No aplica
Produto 4.2.3: aumento da conscientização sobre MFS e FLR em ASD.	Número de eventos para melhorar a comunicação sobre MFS e FLR em ASD.	1 seminário para atualizar os instrumentos de mídia sobre ASD	Seminário de sistematização para produção de vídeo sobre injeções do projeto para jovens e mulheres rurais.	1 seminário final para trocas entre comunicadores rurais de 3 microrregiões.  Seminário de inovadores  Evento regional		No aplica	No aplica
<b>Objetivo 5: Coordenação com outras atividades, monitoramento e avaliação</b>	n/d	n/d	n/d	n/d		Al	Projeto buscou pouca coordenação com outras atividades/parceiros, não desenvolveu ainda a estratégia de M&A.
<b>Resultados</b>							

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

Resultado 5.1: Sinergia com iniciativas complementares para promover o gerenciamento sustentável e os benefícios da restauração em nível de paisagem	Número de iniciativas com colaboração estabelecida.	Identificação das iniciativas existentes e planejadas.	Interação com 10 iniciativas chave/ano	Interação com 10 iniciativas chave/ano		I	PIR 2022 argumenta ter buscado contato com parceiros originais e novos, mas não foram encontradas evidências.  Consultoria com ERM não rendeu evidências claras de sinergia para o projeto.
Resultado 5.2: Projeto implementado com gerenciamento baseado em resultados e aplicação de constatações e lições aprendidas.	Projeto entregue em conformidade com requerimentos FAO - GEF	Relatório de Projeto	Relatório de Projeto	Relatório de Projeto		I	Projeto ainda não atendeu o requisito FAO-GEF de montar um sistema de M&E no primeiro ano.  Qualidade e periodicidade dos relatórios precisa melhorar.
<b>Produtos</b>							
Produto 5.1.1: Colaboração efetiva com iniciativas complementares	Número de planos de trabalho formulados conjuntamente	3 planos de trabalho conjunto / ano	3 planos de trabalho conjunto / ano	3 planos de trabalho conjunto / ano		No aplica	No aplica
Produto 5.2.1: Sistema de M&A operacional fornecendo informação sobre o progresso em relação a produtos e metas.	Sistema de M&A estabelecido e totalmente operacional.	M&A estabelecido e totalmente operacional.  Indicadores escolhidos e adicionados ao plano de trabalho anual.	Indicadores são úteis para os relatórios de progresso do projeto.	Resultados de M&A são úteis para a avaliação final		No aplica	No aplica
Produto 5.2.2: MTR e avaliação final conduzidas, boas práticas e lições aprendidas pelo projeto publicadas e disseminadas.	Resultados do projeto são acompanhados anualmente e disseminados.	Comissão Nacional bem informada sobre os avanços do projeto.	Organizações estaduais de meio ambiente totalmente informadas e participando das ações do projeto.	Instituições de assistência técnica utilizando boas práticas em ASD.  Publicações do projeto distribuídas para instituições de desenvolvimento rural e educacional em ASD.		No aplica	No aplica

**Legenda da avaliação dos indicadores**

<b>Verde= Alcançado</b>	<b>Amarelo= Previsto ser alcançado</b>	<b>Rojo= Não previsto ser alcançado</b>
-------------------------	--	---

\* - Como aparece na estrutura de resultados no documento original do projeto ou no documento posteriormente atualizado pelo Comitê Gestor do Projeto (PSC) na fase inicial do projeto.

## Anexo 7. Tabela de cofinanciamento (em US\$) fonte PIR 2022

Fontes de cofinanciamento <sup>43</sup>	Fontes de cofinanciamento	Tipo de cofinanciamento <sup>44</sup>	Valor confirmado no momento da ratificação/ aprovação pelo GEF <sup>45</sup>		Valor materializado em junho 2023		Valor materializado na metade do projeto <sup>46</sup>	Desembolso total esperado ao final do projeto
			Dinheiro	Em espécie	Dinheiro	Em espécie		
Sociedade civil	AGENDHA	Em espécie	0	160.000		0		160.000
Sociedade civil	APNE	Em espécie	0	160.000		112.997		160.000
Governo estadual	CEPIS	Em espécie	0	533.33		0		533.333
Sociedade civil	Fundação Araripe	Em espécie		160.000		0		160.000
Nações Unidas	FAP	Em espécie	0	200.000		81.000		200.000
Governo estadual	FUNETEC	Em espécie	0	800.000		0		800.000
Sociedade civil	IABS	Em espécie	0	266.666		0		266.666
Sociedade civil	ICRAF	Em espécie	0	100.000		0		100.000
Governo Federal	INSA	Em espécie	0	1.333.333		0		1.333.333
Governo Federal	MDA	Em espécie	0	3.360.000		0		3.360.000
Governo Federal	MMA	Em espécie	0	1,866,667		0		1,866,667
Governo estadual	SEAFDS	Em espécie	0	1,066,667		0		1,066,667
Sociedade civil	SEAPAC	Em espécie	0	160.000		0		160.000
Governo estadual	SEIHRMACT	Em espécie	0	800.000		0		800.000
Governo estadual	SEMA	Em espécie	0	533.334		0		53,334
Governo estadual	SEMARH	Em espécie	0	533.333		0		533.333
Governo estadual	SEPLAN	Em espécie	0	1.066.666		0		1.066.666
Governo federal	SFB	Em espécie	0	2.666.667		0		2.666.667
<b>Total</b>			<b>0</b>	<b>15.766.666</b>		<b>193.997</b>		<b>15.766.666</b>

<sup>43</sup> fontes de cofinanciamento podem incluir: agência(s) de ajuda bilateral, fundação, agência do GEF, governo local, governo nacional, organização(ões) da sociedade civil, outra(s) agência(s) multilateral(is), setor privado, beneficiários, outros.

<sup>44</sup> Bolsas, empréstimos, ações (individuais) de beneficiários em dinheiro, garantias, contribuições materiais em espécie e outros (explique).

<sup>45</sup> O tipo de cofinanciamento, seja em dinheiro ou em espécie, deve ser indicado separadamente.

<sup>46</sup> (Confirmado pela equipe de avaliação)

## Anexo 8. Tabela e sistema de classificação dos critérios do GEF

Tabela A11.3 Tabela resumo das classificações e conquistas da MTR

<b>Crítérios/subcrítérios do GEF</b>	<b>Classificação<sup>47</sup></b>	<b>COMENTÁRIOS BREVES<sup>48</sup></b>
<b>A. RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA</b>		
	<b>MI</b>	
A1. Relevância estratégica geral	MI	Projeto apresenta um conceito ainda relevante para as necessidades nacionais, alinhado com prioridades estratégicas do GEF e da FAO. Apesar da relevância, em cinco anos, o projeto ainda não é conhecido, acumula atrasos, não conseguiu entregar resultados para os beneficiários e só mobilizou um dos parceiros originais.
A1.1. Alinhamento com as prioridades estratégicas do GEF e da FAO	MS	Apesar de ter sido concebido em 2013 e dos marcos estratégicos do GEF e da FAO já haverem mudado, o projeto ainda apresenta alinhamento com as prioridades vigentes.
A1.2. Relevância para as prioridades nacionais, regionais e globais e para as necessidades dos beneficiários.	MS	Em 2023 o projeto voltou a ser relevante para as prioridades nacionais, mas passou anos com baixa relevância para o governo federal. Projeto necessita atualização não só por ter sido escrito em 2013, mas por ter se orientado pelo PAN Brasil 2005.
A1.3. Complementaridade com outras intervenções em curso	AI	Projeto não conseguiu complementaridade significativa com outras intervenções. Só conseguiu mobilizar dois parceiros da sociedade civil e houve dificuldades na relação entre governo brasileiro e FAO.
<b>B. EFICÁCIA</b>		
	<b>I</b>	
B1. Avaliação global dos resultados do projeto	I	O nível dos resultados é inferior ao esperado e houve grandes deficiências. Em cinco anos de aprovação o projeto não conseguiu entregar nenhum dos resultados de recuperação ou gestão florestal, ignorando aspectos importantes para o GEF.
B1.1 ENTREGA DOS PRODUTOS do projeto	I	As únicas entregas foram os relatórios de progresso. Os demais produtos recebidos pelo projeto, frutos das Cartas de Acordo, são subsídios para os produtos acordados com o GEF.
B1.2 Progresso em direção aos resultados <sup>49</sup> e objetivos do projeto	I	O progresso registado foi insignificante e reflete os atrasos no projeto, a falta de mecanismos de M&A, de governança e de comunicação.
- Componente 1:	I	Projeto não logrou iniciar o processo de GIRN, apesar de já haver realizado um diagnóstico da situação e identificado algumas boas práticas.
- Componente 2:	I	A implementação do MFS não foi iniciada, apesar de do diagnóstico de áreas alvo ter sido executado.
- Componente 3:	I	Projeto não logrou iniciar o processo de restauração nem conseguiu solucionar a questão dos viveiros e mudas. O app desenvolvido para apoiar a tomada de decisão será útil no futuro, mas está além do resto do projeto.
- Componente 4:	AI	Projeto não iniciou processo de capacitação nem uma política de comunicação com vistas aos parceiros e técnicos envolvidos
- Componente 5:	I	Projeto identificou parceiros potenciais, mas o processo não seguiu adiante. O contrato de consultoria assinado com a ERM não está alinhado robustamente com o projeto.

<sup>47</sup> Verificar o sistema de qualificação ao final desta seção.

<sup>48</sup> Incluir referências às seções correspondentes.

<sup>49</sup> É possível avaliar e qualificar cada resultado individualmente caso se considere que isso vá agregar valor.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

- Avaliação geral do progresso em direção aos resultados <sup>50</sup> e objetivos do projeto	MI	Houve deficiências significativas causadas por fatores internos e externos (como impeachment, mudanças nas diretrizes políticas e nas estruturas governamentais, pandemia de Co-vid-19, etc.) e fatores internos (exemplo: as 7 mudanças de diretor nacional do projeto entre 2018 e 2023; sucessivas vacâncias na equipe do projeto na FAO) que comprometeram os resultados. Contudo, começam a surgir resultados inter-mediários para avançar em direção aos objetivos do processo.
<b>C. EFICIÊNCIA</b>		<b>AI</b>
C1. Eficiência <sup>51</sup>	AI	Os principais aspectos aqui são: a demora na entrega dos resultados esperados (que ainda não apareceram); e o fato do projeto ter gastado até o PIR 2022 mais de US\$500 mil sem atingir os resultados esperados.
<b>D. SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS DO PROJETO</b>		Moderadamente improvável
D1. Probabilidade geral de riscos de sustentabilidade	MI	A estratégia multifacetada de sustentabilidade apresentada no ProDoc não está detalhada nos produtos e demanda muito tempo. O projeto enfrenta um risco financeiro imediato, pois conta apenas com 20% dos recursos necessários para o projeto.
D1.1. Riscos financeiros	I	É o risco mais imediato do projeto. O valor já materializado de cofinanciamento em espécie (US\$194 mil <sup>52</sup> ) é insignificante frente ao necessário (apenas 1,23% do total esperado).
D1.2. Riscos sociopolíticos	MP	Existem riscos significativos para a sustentabilidade do projeto envolvendo atores não previstos no ProDoc e também com grileiros e/ou representantes do agronegócio.
D1.3. Riscos institucionais e de governança	I	É o risco que o projeto viveu, e ainda vive, pois faltam medidas claras para reverter esse cenário, como estratégias de governança e de comunicação.
D1.4. Riscos ambientais	MP	O risco existe e é significativo. Tende a aumentar com a demora do projeto em iniciar as atividades, o que leva a abandono de propriedades, aumento da degradação e da desertificação.
D2. Aceleração e reprodução	I	Projeto não tem o que utilizar para aceleração e reprodução. Ademais, a estratégia de reprodução proposta exige uma estratégia de comunicação ativa.
<b>E. FATORES QUE AFETAM O RENDIMENTO</b>		<b>AI</b>
E1. Conceito e maturidade do projeto <sup>53</sup>	MI	Apesar da lógica causar ser clara, os pontos de partida não são. Existe uma falta de clareza que dificulta a compreensão da implementação do projeto. O projeto ainda não conseguiu ainda gerar nenhum dos resultados esperado cinco anos após seu início. O conceito do projeto teve sucesso ao abordar questões de gênero no ProDoc, mas falhou ao fazê-lo na estrutura de resultados. Já o tema juventude é abordado com menos ênfase no Prodoc e só aparece em um produto. Houve pouca participação social no projeto. O Projeto subestimou os prazos necessários para desenvolver as atividades previstas.

<sup>50</sup> Cada resultado pode ser avaliado e classificado individualmente se for considerado de valor agregado.

<sup>51</sup> Inclui a relação custo-eficiência e a pontualidade.

<sup>52</sup> De acordo com o PIR 2022

<sup>53</sup> Refere-se a fatores que afetam a capacidade do projeto de começar como planejado, como, por exemplo, se os parceiros de implementação têm capacidade suficiente no momento do lançamento do projeto.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

E2. Qualidade da implementação do projeto	AI	Projeto enfrenta grandes dificuldades na implementação (devido a problemas internos e externos, que são analisados na seção 4). Já se passaram 5 anos e 20% do repasse do GEF já foram utilizados sem nenhum resultado significativo ainda. As causas dos problemas na implementação não podem ser todas atribuídas ao MMA: existe corresponsabilidade da FAO.
E2.1 Qualidade da implementação do projeto por parte da FAO	I	A FAO recebeu críticas sobre a qualidade da implementação, especialmente por aspectos relacionados à burocracia e demora nas respostas e posicionamentos oficiais. A equipe é menor do que o proposto no ProDoc e por muito tempo ela funcionou desfalcada. O projeto não desenvolveu um sistema de M&A para acompanhar implementação do projeto.
E2.1 Supervisão do projeto (PSC, grupo de trabalho do projeto, etc.)	I	A supervisão do projeto é falha. Não houve reunião do PSC em 2018 nem uma oficina de lançamento do projeto. O único encontro do PSC ocorreu em junho de 2021 e não contou com a participação do Ponto Focal para o GEF no governo brasileiro. Só foi encontrada uma minuta de reunião FAO – MMA, em março de 2022. Não existem grupos de trabalho nem organizações temáticas. Não foram apresentados relatórios de viagens de campo para acompanhamento da implementação nem minutas de reunião com os parceiros.
E3. Qualidade da execução do projeto.	AI	Até o momento o nível dos resultados alcançados é insignificante e houve falhas graves. Contudo, evidências não presentes no PIR 2022, como entrevistas e produtos apresentados no âmbito da carta de acordo com a APNE apresentam resultados na direção dos resultados acordados.
E3.1 Execução e gestão do projeto (desempenho da UGP e dos parceiros na implementação, administração, contratação, etc.)	I	A administração do projeto foi conduzida de maneira pragmática com fins de manter o projeto vivo, envolvendo basicamente a FAO e em alguns momentos o MMA. Há espaço para aprimorar tanto a execução quanto a gestão. Participação mínima dos parceiros, apenas via Cartas de Acordo.
E4. Gestão financeira e cofinanciamento	AI	As informações apresentadas sobre orçamento do projeto não são claras. De acordo com o PIR 2022, o nível de cofinanciamento, em espécie, obtido foi desprezível (1,23%). Não foram registradas contribuições financeiras.
E5. Associações do projeto e participação de partes interessadas.	I	Projeto opera com Cartas de Acordo e a isso se limita a participação de atores externos. Não foram encontradas evidências de outras sinergias e colaborações com agentes externos.
E6. Comunicação, gestão do conhecimento e produtos de conhecimento.	AI	Não existe estratégia de comunicação. Não existe gestão do conhecimento nem produtos. Projeto apresenta pouca transparência, inclusive com esta MTR.
E7. Qualidade geral de Supervisão e Avaliação (M&A)	AI	Projeto até agora não considerou um sistema de M&A relevante. Parceiros reclamam da falta de apoio
E7.1 Conceito de M&A	IA	Projeto não apresentou conceito de M&A até hoje
E7.2 Plano de implementação de M&A (incluídos os recursos humanos e financeiros)	AI	A equipe técnica declarou que agora com um novo coordenador vai desenvolver um sistema de M&A
E8. Avaliação geral dos fatores que afetam o rendimento.	AI	O nível dos resultados alcançados é insignificante E houve falhas muito graves, como a ausência de um sistema de M&A, estratégia de comunicação e gestão do conhecimento.
<b>F. QUESTÕES TRANSVERSAIS</b>	<b>AI</b>	

F1. Gênero e outras dimensões da igualdade	I	ProDoc aborda questões de gênero, juventude, geracional. Esses temas tem pouco espaço na matriz de resultado, mas não são considerados prioridades pela equipe do projeto.
F2. Questões de direitos humanos	IA	Não foi abordado no ProDoc, nem na implementação, nem nas entrevistas. Não se encontra no radar do projeto.
F2. Salvaguardas sociais e ambientais	AI	Foi feita uma observação com relação a verificação da existência de povos indígenas como condicionante para a aprovação do projeto, o tema foi ignorado. A equipe que realizou a análise de salvaguardas sociais e ambientais ignorou (i) a questão da utilização da água e (ii) irrigação pelo projeto, e (iii) a necessidade de mecanismos de governança efetivos.
<b>Classificação global do projeto</b>		I

### **Sistema de classificação**

As tabelas A11.4 a A11.7 fornecem informações adicionais sobre como classificar cada critério específico, por exemplo, se eles são altamente satisfatórios ou moderadamente satisfatórios.<sup>54</sup>

### **Classificação geral do desempenho**

A MTR usará as metas de médio prazo definidas no quadro lógico do projeto para avaliar a obtenção do resultado. Se não houver indicadores de metas de médio prazo disponíveis, a MTR baseará a classificação do resultado na avaliação dos resultados alcançados até o momento em relação aos marcos definidos nos planos de trabalho e em relação às metas de fim de projeto.

Tabela A11.4 Como aplicar as classificações para cada critério específico

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Altamente satisfatório (AS)	<i>O nível de desempenho alcançado excede claramente as expectativas ou não houve falhas</i>
Satisfatório (S)	<i>O nível dos resultados alcançados está de acordo com o esperado ou não houve falhas ou houve falhas mínimas.</i>
Moderadamente satisfatório (MS)	<i>O nível de desempenho alcançado é mais ou menos o esperado ou as deficiências foram moderadas</i>
Moderadamente insatisfatório (MI)	<i>De alguma forma, o nível de resultados alcançados é menor do que o esperado ou houve deficiências significativas.</i>
Insatisfatório (I)	<i>O nível de resultados alcançados é substancialmente inferior ao esperado ou houve grandes deficiências</i>
Altamente insatisfatório (AI)	<i>O nível dos resultados alcançados é insignificante ou houve falhas muito graves</i>
Impossível de avaliar (IA)	<i>As informações disponíveis não permitem uma avaliação do nível de resultados alcançados.</i>

Fonte: (GEF, 2017)

<sup>54</sup> Para maiores informações sobre as escalas de qualificação do GEF favor ver o anexo 2: Escalas de qualificação do GEF (GEF, 2017).

De acordo com a orientação sobre a aplicação de classificações para as avaliações finais do GEF (GEF, 2017), a classificação geral dos resultados do projeto deve se basear no cumprimento dos critérios de relevância, eficácia e eficiência. O cálculo da classificação geral dos resultados levará em consideração todos os três critérios, sendo que a relevância e a eficácia são fundamentais. A classificação de relevância determinará se a classificação do resultado geral está na faixa insatisfatória (MI a AI = faixa insatisfatória). Se a classificação de relevância for insatisfatória, o resultado geral também será insatisfatório. Entretanto, quando a classificação de relevância for satisfatória (AS a MS), o resultado geral poderá ser satisfatório ou insatisfatório, dependendo da classificação de eficácia e eficiência.

Tabela A11.5 Fatores que afetam o rendimento (*avaliar cada elemento de maneira separada; o M&A é avaliado de forma diferente*)

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Altamente satisfatório (AS)	Não houve deficiências e a qualidade da concepção e maturidade do projeto/implementação/implementação/cofinanciamento/parcerias e envolvimento das partes interessadas/comunicação e gestão do conhecimento, e os resultados superaram as expectativas.
Satisfatório (S)	Não houve deficiências ou houve deficiências menores e a qualidade da concepção e maturidade do projeto/implementação/execução/ cofinanciamento/parcerias e envolvimento das partes interessadas/ comunicação e gestão do conhecimento, e os resultados superaram as expectativas.
Moderadamente satisfatório (MS)	Houve algumas deficiências e a qualidade da concepção e maturidade do projeto/ implementação/ execução/ cofinanciamento/ parcerias e envolvimento das partes interessadas/ comunicação e gestão do conhecimento, e os resultados atenderam mais ou menos às expectativas.
Moderadamente insatisfatório (MI)	Houve deficiências significativas e, de certa forma, a qualidade da concepção e maturidade do projeto/implementação/execução/ cofinanciamento/parcerias e envolvimento das partes interessadas/ comunicação e gestão do conhecimento, e os resultados ficaram aquém das expectativas.
Insatisfatório (I)	Houve grandes deficiências e a qualidade da concepção e maturidade do projeto/implementação/execução/cofinanciamento/parcerias e envolvimento das partes interessadas/gestão da comunicação e do conhecimento e resultados é substancialmente inferior à esperada.
Altamente insatisfatório (AI)	Houve deficiências muito graves na qualidade da concepção e maturidade do projeto/ implementação/ execução/ cofinanciamento/ parcerias e envolvimento das partes interessadas/ comunicação e gerenciamento do conhecimento.
Impossível de avaliar (IA)	As informações disponíveis não permitem avaliar a qualidade da concepção e maturidade do projeto/implementação/implementação/ cofinanciamento/parcerias e envolvimento das partes interessadas/ comunicação e gestão do conhecimento.

Tabela A11.6 Conceito de monitoramento e avaliação ou classificação da implementação (*projeto geral de M&E, avaliação do projeto e implementação*)

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Altamente satisfatório (AS)	Não houve falhas e a qualidade do projeto ou da implementação de M&A excedeu as expectativas.
Satisfatório (S)	Não houve deficiências ou houve deficiências menores e a qualidade do projeto ou da implementação do M&A atende às expectativas.
Moderadamente satisfatório (MS)	Houve algumas deficiências e a qualidade do projeto ou da implementação de M&A atende mais ou menos às expectativas.

Revisão de meio período do projeto “Rever-ter o Processo de Desertificação em Áreas Suscetíveis do Brasil: Práticas Agroflorestais Sustentáveis e Conservação da Biodiversidade (REDESER)”

---

Moderadamente insatisfatório (MI)	Houve deficiências significativas e a qualidade do projeto ou da implementação de M&A está um pouco abaixo das expectativas.
Insatisfatório (I)	Houve grandes deficiências e a qualidade do projeto/implementação de M&A é substancialmente menor do que o esperado.
Altamente insatisfatório (AI)	Houve deficiências muito graves no projeto ou na implementação do M&A.
Impossível de avaliar (IE)	As informações disponíveis não permitem uma avaliação da qualidade do projeto/implementação de M&A.

## Anexo 9. Informações chave qualitativa das entrevistas.

### Explicação:

Nove pessoas foram convidadas a participar de uma atividade quebra-gelo durante a entrevista. Além de diminuir um possível nervosismo relacionado com a entrevista e criar um *rapport* com o entrevistador, a atividade visava buscar imagens, por vezes estereotipadas, do projeto. Essas imagens permitem interpretar as percepções gerais.

As respostas eram abertas, mas apesar disso é curioso perceber como vários respondentes fizeram afirmações parecidas.

A primeira pergunta questionava o que a pessoa sabia do projeto antes de se envolver. O projeto era **considerado uma oportunidade** pela grande maioria dos respondentes da atividade. Quase a metade mencionou **nunca ter ouvido falar do projeto** antes de se envolver com o Redeser. Vale destacar que quase um quarto comentou que no Brasil **desertificação ainda não é prioridade**.

A segunda pergunta questionava qual passou a ser a visão após estar envolvido no projeto. Quase a metade aponta ter ficado surpresa com a **lentidão/demora na implementação**. Mais de um quarto se assustou com a **duração do projeto por causa dos atrasos** e um pouco menos de um quarto reclamou que o **projeto desanima**.

As “aspas” a seguir são citações que surgiram ao longo das entrevistas. Vale destacar que elas só foram adicionadas se houvessem sido ditas por pelo menos duas pessoas. As frases a seguir não estão em ordem de frequência (favor ver nuvem de palavras mais adiante).

- “O projeto foi protegido de uma utilização irregular por parte de alguns diretores”*
- “A FAO cozinhou/enrolou o MMA”*
- “Ser um projeto ligado à FAO movimenta/mobiliza as pessoas”*
- “É um projeto turbulento”*
- “Projetos GEF são difíceis”*
- “Entendo que existe um problema com o ministério/governo brasileiro, mas não entendo porque o projeto não anda.”*
- “O Redeser ficou escanteado/parado/estacionado/aparcado”*
- “É um projeto sem identidade, sem marcas”*
- “É um projeto de plantar árvores”*

Na próxima página está uma nuvem de palavras com as 800 palavras mais relevantes extraídas das transcrições de todas as entrevistas conduzidas remotamente. Entre as top 5 temos: projeto, governo, FAO, nó e ministério. Foi utilizado o programa da WordArt<sup>55</sup> para gerar o resultado, destacando as 50 palavras mais relevantes. Quanto maior a palavra, maior sua frequência (cor não importa).

---

<sup>55</sup> <https://wordart.com/>

**Em suma: percebe-se que o projeto causa uma boa primeira impressão, de elevado potencial transformador e mobilizador. Contudo, a falta de resultados e atrasos leva a um cansaço com o projeto.**



## Anexo 10. Atualização das áreas de intervenção do projeto

Nº	Município	UF	Microrregião	Território da Cidadania	Proposta MMA - Área Ampliada
1	Delmiro Gouveia	AL	Xingó (Sertão do São Francisco)	Do Alto Sertão	
2	Olho d'Água do Casado	AL	Xingó (Sertão do São Francisco)	Do Alto Sertão	
3	Piranhas	AL	Xingó (Sertão do São Francisco)	Do Alto Sertão	
4	Araci	BA	Serrinha	Do Sisal	X
5	Coronel João Sá	BA	Jeremoabo	Semiárido Nordeste II	X
6	Jandaíra	BA	Entre Rios	-	X
7	Serrinha	BA	Serrinha	Do Sisal	X
8	Uauá	BA	Euclides da Cunha	Sertão do São Francisco	
9	Barbalha	CE	Araripe	Cariri	
10	Crato	CE	Araripe	Cariri	
11	Jardim	CE	Araripe	Cariri	
12	Santa Luzia	PB	Seridó	Médio Sertão	
13	São Mamede	PB	Seridó	Médio Sertão	
14	Várzea	PB	Seridó	Médio Sertão	
15	Carnaúba dos Dantas	RN	Seridó	Seridó	
16	Equador	RN	Seridó	Seridó	
17	Parelhas	RN	Seridó	Seridó	
18	Santana do Seridó	RN	Seridó	Seridó	
19	Arinos	MG		Noroeste de Minas	X
20	Berilo	MG		Médio Jequitinhonha	X

<b>Nº</b>	<b>Município</b>	<b>UF</b>	<b>Microrregião</b>	<b>Território da Cidadania</b>	<b>Proposta MMA - Área Ampliada</b>
21	Buritizeiro	MG		Adjacente a Sertão de Minas	X
22	Capitão Enéas	MG		Entre NW de Minas, Sertão de MG, Serra Geral e Alto Rio Pardo	X
23	Catuti	MG		Serra Geral	X
24	Chapada Gaúcha	MG		Noroeste de Minas	X
25	Coração de Jesus	MG		Entre NW de Minas e Sertão de MG	X
26	Francisco Dumont	MG		Sertão de Minas	X
27	Itinga	MG		Médio Jequitinhonha	X
28	Jequitaiá	MG		Adjacente a Sertão de Minas	X
29	Jequitinhonha	MG		Baixo Jequitinhonha	X
30	Rio Pardo de Minas	MG		Alto Rio Pardo	X
31	Salinas	MG		Alto Rio Pardo	X
32	Santa Cruz De Salinas	MG		Alto Rio Pardo	X
33	São Francisco	MG		Adjacente a Noroeste de Minas	X
34	São João Do Pacui	MG		Entre NW de Minas e Sertão de MG	X
35	Urucuia	MG		Noroeste de Minas	X