



PAN

ELABORE - MONITORE - AVALIE

GUIA PARA GESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO NACIONAL PARA
A CONSERVAÇÃO DAS ESPÉCIES AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO

PAN GUIA PARA GESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO NACIONAL PARA A CONSERVAÇÃO DAS ESPÉCIES AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE

GOVERNO
FEDERAL

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE - ICMBio

PAN

ELABORE - MONITORE - AVALIE

**GUIA PARA GESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO NACIONAL PARA
A CONSERVAÇÃO DAS ESPÉCIES AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO**

1ª edição



Presidente da República

Michel Miguel Elias Temer Lulia

Ministério do Meio Ambiente

Edson Duarte

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

Paulo Henrique Marostegan e Carneiro

Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade

Marcelo Marcelino de Oliveira

Coordenação Geral de Estratégias de Conservação

Rosana Junqueira Subirá

Coordenação de Identificação e Planejamento de Ações para Conservação

Caren Cristina Dalmolin

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – ICMBio

Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade - DIBIO

Coordenação Geral de Estratégias para Conservação - CGCON

Coordenação Identificação e Planejamento de Ações para Conservação - COPAN

EQSW 103/104 – Complexo Administrativo Sudoeste – Bloco D – 1º Andar – CEP: 70670-350 – Brasília/DF

Tel: +55 (61) 2028-9054 | e-mail: copan@icmbio.gov.br

www.icmbio.gov.br/pan

The background of the entire cover is a photograph of two starfish on a sandy beach. One starfish is in the upper left, and the other is in the lower right. They have dark brown centers and arms with bright orange spines.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE - ICMBio

PAN

ELABORE - MONITORE - AVALIE

**GUIA PARA GESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO NACIONAL PARA
A CONSERVAÇÃO DAS ESPÉCIES AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO**

ICMBio
Brasília
2018

GUIA PARA GESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO NACIONAL PARA A CONSERVAÇÃO DAS ESPÉCIES AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO: PAN - ELABORE - MONITORE - AVALIE

AUTORES

Anna Carolina Ramalho Lins
Amanda Galvão
Caren Cristina Dalmolin
Carla Natacha Marcolino Polaz

Danilo do Prado Perina
Elizabeth Santos de Araújo
Fabricio Escarlante-Tavares
Fátima Pires de Almeida Oliveira

Gabriela Menezes Cruz Marangon
Joana Mendes Ferraz
Júlio Fernando Vilela
Nathalia Alves de Sousa

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ângela Magalhães

Fabricio Escarlante-Tavares

Danilo do Prado Perina

AGRADECIMENTOS

Aos servidores e colaboradores dos Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação

Ana Paula Leite Prates
Andrea Zimmermann
Antônio Eduardo Araújo Barbosa
Camile Lugarine
José Martins da Silva Junior
Leandro Jerusalinsky
Lindalva Ferreira Cavalcanti
Luciana Carvalho Crema

Marcelo Lima Reis
Marcelo Marcelino de Oliveira
Maristela Felix de Lima
Marília Marques Guimaraes Marini
Maurício Carlos Martins de Andrade
Mônica Mafra Valença Montenegro
Onildo João Marini Filho
Renata Membribes Rossato

Renata Navega
Rogério Cunha de Paula
Ronaldo Gonçalves Morato
Rosana Junqueira Subirá
Thais Domingues Coelho Fernandes
Thomas Alexander Seabra Sales Christensen
Ugo Eichler Vercillo
Vivian Mara Uhlig

FOTOS GENTILMENTE CEDIDAS

Cláudio Sampaio (1ª capa - *Ginglymostoma cirratum*)
Lucas Leite (apresentação - *Alouatta guariba*)
Marcelo Kammers (folha de rosto - *Astropecten brasiliensis*)
Marco Freitas (4ª capa - *Harpya harpyja*)
A. Anker & Pedro H. Martins Gouveia

Acervo Associação Amigos do Peixe-boi/AMPA
Bruno Macena
Fabricio Escarlante-Tavares
Claudio Sampaio
Cristiano Sampaio
Igor J. Roberto
Ivan Sazima
Leonardo Carvalho

Lucas Leite
Marco Freitas
Matheus Volcan
Neuza A. P. Silva
Pedro de Podestá
Renata Navega
Ruy Faquini
Sergio Leal
Flavio Silva Ramos

APOIO

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD
Projeto Áreas Marinhas e Costeiras Protegidas - GEF MAR
Projeto Nacional de Ações Integradas Público-Privadas para Biodiversidade - PROBIO II/MMA

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, 2018

Guia para gestão de planos de ação nacional para a conservação das espécies ameaçadas de extinção: PAN - elabore - monitore - avalie / ICMBio. Brasília: ICMBio, 2018.

160 p. : il.

ISBN: 978-85-61842-86-4

1. Planos de ação. 2. Planejamento. 3. Espécies ameaçadas. 4. Conservação. I. Lins, Anna Carolina Ramalho. II. Galvão, Amanda. III. Dalmolin, Caren Cristina. IV. Polaz, Carla Natacha Marcolino. V. Perina, Danilo do Prado. VI. Araújo, Elizabeth Santos de. VII. Escarlante-Tavares, Fabricio. VIII. Oliveira, Fátima Pires de Almeida. IX. Marangon, Gabriela Menezes Cruz. X. Ferraz, Joana Mendes. XI. Vilela, Júlio Fernando. XII. Sousa, Nathalia Alves de. XIII. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. XIV. Título.

CDD: 591.68



APRESENTAÇÃO

O PAN ELABORE, MONITORE e AVALIE, um Guia para Gestão de Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção, tem como objetivo orientar todos os envolvidos no processo de elaboração e gestão de PANs. Trata-se de um instrumento orientador, extremamente detalhado sobre os procedimentos de elaboração, monitoria, avaliação e gestão dos PANs.

Este documento traduz de forma fácil e com uma leitura fluida, a Instrução Normativa ICMBio nº 21/2018 apresentando conceitos e dicas para o planejamento, monitoria e avaliação dos PANs, descrevendo ainda o conjunto de procedimentos essenciais à organização, logística e facilitação de reuniões e oficinas.

Este Guia é fruto de uma série de discussões e consensos entre todos os envolvidos na elaboração e gestão dos PANs ao longo dos últimos seis anos, visando o aprimoramento do processo e da metodologia associada.

A publicação deste documento consolida ainda mais a firme determinação do Instituto em tornar os PANs ferramentas efetivas para a gestão de ações de conservação e recuperação das espécies ameaçadas.

No momento em que este Guia é lançado são reconhecidas 1173 espécies ameaçadas de extinção e o ICMBio contempla 650 espécies em 46 PANs, o que equivale a aproximadamente 56% do total de espécies da fauna ameaçada de extinção com uma ferramenta para conservação em implementação.

Até 2007 tínhamos apenas quatro PANs para nove das 627 espécies ameaçadas de extinção na época, os números atuais demonstram a evolução e o amadurecimento do processo. Mais do que isso, refletem o engajamento e a confiança de toda a equipe do ICMBio e dos mais de 2000 parceiros na aplicabilidade desta ferramenta no esforço de conservação das espécies.

Cada PAN representa um avanço no aprimoramento do processo, novas perspectivas são agregadas e novos atores são envolvidos, multiplicando e diversificando as visões de solução, incorporando o entendimento cada vez mais comum de que é possível conciliar o desenvolvimento econômico deste país com a conservação do seu imenso patrimônio de biodiversidade.

Boa leitura e bom uso.

Marcelo Marcelino

Diretor de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade

LISTA DE SIGLAS

ACADEBIO	Academia da biodiversidade
CBC	Centro Nacional de Avaliação da Biodiversidade e de Pesquisa e Conservação do Cerrado
CDB	Convenção sobre diversidade biológica
CECAV	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas
CEMAVE	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Aves Silvestres
CENAP	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros
CEPAM	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Amazônica
CEPENE	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Nordeste
CEPSUL	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sudeste e Sul
CEPTA	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Aquática Continental
CGCON	Coordenação Geral de Estratégias para Conservação
CMA	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Aquáticos
CNPC	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação
CNPT	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade associada a Povos e Comunidades Tradicionais
CONABIO	Comissão Nacional da Biodiversidade
COPAN	Coordenação de Identificação e Planejamento de Ações para Conservação
CPB	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Primatas Brasileiros
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
DCOM	Divisão de Comunicação
DIBIO	Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade
DISAT	Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação
DOU	Diário Oficial da União
GAT	Grupo de Assessoramento Técnico

GEF MAR	Projeto Áreas Protegidas Marinhas e Costeiras - Projeto GEF MAR
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IN	Instrução normativa
ISBN	<i>International standard book number</i>
MMA	Ministério do Meio Ambiente
NT	Nota técnica
PAN	Plano de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção
PDCA	<i>Plan, do, check, action</i>
PDF	<i>Portable document format</i>
PFE	Procuradoria federal especializada
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROBIO	Projeto de conservação e utilização sustentável da diversidade biológica brasileira
RAN	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Répteis e Anfíbios
RG	Registro geral
SCDP	Sistema de concessão de diárias e passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAPE	Sistema integrado de administração de pessoal
TAMAR	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Tartarugas Marinhas e da Biodiversidade Marinha do Leste
TIFF	<i>Tagged image file format</i>
TNT	Tecido não tecido
UC	Unidade de Conservação
UICN	União Internacional para a Conservação da Natureza
UICN/ SSC	União Internacional para a Conservação da Natureza/ <i>Species Survival Commission</i>
ZEE	Zoneamento ecológico e econômico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Linha do tempo dos eventos do PAN.....	22
Figura 2. Representação esquemática do processo PAN na DIBIO.....	25
Figura 3. Ciclo PDCA e ciclo de gestão do PAN.....	36
Figura 4. Rede de colaboração e estrutura de gestão dos Planos de Ação Nacional para a Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção (PAN).....	38
Figura 5. Fluxo de trabalho para revisão da Matriz de Planejamento após a rodada virtual.....	52
Figura 6. Exemplo de Matriz de Planejamento Atualizada.....	66
Figura 7. Conjunto de atividades e os principais momentos de uma Oficina de Planejamento de PAN.....	82
Figura 8. Estrutura hierárquica dos elementos de um PAN.....	86
Figura 9. Trabalho em grupo para definição dos Objetivos Específicos na Oficina do PAN Herpetofauna do Nordeste.....	93
Figura 10. Matriz de Planejamento.....	94
Figura 11. Exemplo da Matriz de Planejamento do segundo ciclo do PAN Albatrozes e Petreus.....	97
Figura 12. Exemplo de Matriz de Planejamento com informações fictícias a ser evitado.....	98
Figura 13. Exemplo de Painel de Gestão de PAN.....	104
Figura 14. Momentos da oficina presencial monitoria anual.....	106
Figura 15. Momentos da Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas.....	111
Figura 16. Momentos da Oficina de Avaliação de Meio Termo.....	116
Figura 17. Momentos da Oficina de Avaliação Final.....	119
Figura 18. Elementos das perguntas orientadoras.....	132
Figura 19. Uso do Metaplan (trabalho em grupo na 3ª Oficina do PAN Cavernas do São Francisco, em Belo Horizonte/MG).....	137
Figura 20. Exemplo de painel de moderação.....	138
Figura 21. Visualização por projetor, utilizada em plenária de oficina no ICMBio, em Brasília/DF.....	139
Figura 22. Mercado de Informações.....	145
Figura 23. Exemplo de painel de facilitação gráfica de Café Mundial.....	150
Figura 24. Priorização com adesivos na oficina o PAN do Mogi-Pardo-Grande.....	153

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: O CONTEXTO DOS PLANOS DE AÇÃO NO BRASIL.....	14
--	----

PARTE 1: PLANO DE AÇÃO NACIONAL: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E ATORES.....	17
---	-----------

1 O QUE É UM PAN.....	18
2 TERMOS E CONCEITOS.....	19
2.1 CONCEITOS GERAIS.....	19
2.2 REUNIÕES E OFICINAS.....	20
2.3 MATRIZES DO PAN E SEUS CONCEITOS.....	23
3 ESTRUTURA EM REDE DO PROCESSO PAN.....	25
4 ATORES E FUNÇÕES.....	26

PARTE 2: GESTÃO E COORDENAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO NACIONAL.....	35
--	-----------

1 GESTÃO E PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PLANOS DE AÇÃO NACIONAL.....	36
2 PROPOSTA DO PAN.....	38
3 LEVANTAMENTO E ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PAN.....	40
3.1. ORIENTAÇÕES PARA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ELABORAÇÃO DO PAN.....	40
3.1.1. Definir a proposta de abrangência e alvos do PAN.....	40
3.1.2. Identificar pessoas consideradas referência nos alvos de conservação.....	41
3.1.3. Levantar informações para a contextualização do PAN.....	41
3.2. ORGANIZAÇÃO DA REUNIÃO PREPARATÓRIA.....	42
3.2.1. Detalhar a estimativa de custos e organizar a logística da Reunião Preparatória.....	42
3.2.2. Enviar os convites aos participantes da Reunião Preparatória.....	42
3.2.3. Organizar as informações e solicitar diárias e passagens.....	42
3.2.4. Identificar facilitador, quando necessário, e relator da Reunião Preparatória.....	43
3.2.5. Elaborar a programação da Reunião Preparatória.....	43
3.2.6. Preparar os materiais necessários para a Reunião Preparatória.....	43
3.3. ELABORAÇÃO DA MEMÓRIA DA REUNIÃO PREPARATÓRIA.....	44
4 ORGANIZAÇÃO PARA A OFICINA DE PLANEJAMENTO DO PAN.....	45

4.1. PREPARAÇÃO LOGÍSTICA DA OFICINA DE PLANEJAMENTO.....	45
4.1.1. Detalhar a estimativa de custos e organizar a logística da Oficina de Planejamento.....	45
4.1.2. Convidar/contratar equipe de facilitação e relatoria da Oficina de Planejamento.....	46
4.1.3. Enviar os convites aos participantes da Oficina de Planejamento.....	46
4.1.4. Organizar as informações e solicitar diárias e passagens.....	46
4.1.5. Elaborar o fio lógico e a programação da Oficina de Planejamento.....	47
4.1.6. Elaborar documento de contextualização do PAN e enviar aos participantes.....	47
4.1.7. Preparar apresentação para nivelamento conceitual e metodológico dos participantes.....	47
4.2. PREPARAÇÃO DO MATERIAL PARA A OFICINA DE PLANEJAMENTO.....	48
4.3. ORGANIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA RODADA VIRTUAL.....	49
4.4. RELATORIA DA OFICINA DE PLANEJAMENTO.....	52
5 VALIDAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO NACIONAL.....	54
5.1. ORGANIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO PARA APROVAÇÃO DA PORTARIA.....	54
5.1.1. Enviar convite aos membros do Grupo de Assessoramento Técnico.....	54
5.1.2. Elaborar nota técnica e minuta de portaria.....	54
5.1.3. Instruir e enviar o processo administrativo.....	55
5.2. APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO NACIONAL.....	55
5.2.1. Etapa de análise do processo e aprovação da Matriz de Planejamento do PAN.....	55
5.2.2. Publicação do PAN.....	56
6 ORGANIZAÇÃO PARA AS OFICINAS DE MONITORIA, ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS E AVALIAÇÃO DO PAN.....	57
6.1. PLANEJAMENTO ANUAL DE OFICINAS DE PAN.....	59
6.2. MODALIDADES DAS OFICINAS DE MONITORIA.....	59
6.3. PREPARAÇÃO DAS OFICINAS PRESENCIAIS DE MONITORIA, ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS OU AVALIAÇÃO.....	60
6.3.1. Detalhar a estimativa de custos, organizar a logística da oficina e convidar os participantes.....	60
6.3.2. Convidar/contratar facilitador e relator.....	61
6.3.3. Organizar as informações e solicitar diárias e passagens.....	61

6.3.4. Organizar e enviar a Matriz de Monitoria/Avaliação para preenchimento prévio.....	61
6.3.5. Elaborar o fio lógico da oficina e enviar a programação aos participantes.....	62
6.3.6. Preparar apresentação para nivelamento conceitual e metodológico dos participantes.....	63
6.3.7. Preparação do material para a oficina.....	63
6.4. PREPARAÇÃO DAS OFICINAS VIRTUAIS DE MONITORIA.....	64
6.5. ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS PÓS-OFICINA DE MONITORIA. ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS OU AVALIAÇÃO.....	65
6.5.1. Consolidação da Matriz de Monitoria/Avaliação.....	65
6.5.2. Elaboração do Relatório da Oficina (presencial ou virtual) de Monitoria, Elaboração de Indicadores e Metas ou Avaliação.....	67
6.5.3. Instrução do processo administrativo.....	68
7 PUBLICAÇÕES DO PLANO DE AÇÃO NACIONAL.....	70
7.1. TIPOS DE PUBLICAÇÃO DO PAN.....	70
7.1.1. Sumário Executivo.....	70
7.1.2. Livro do PAN.....	71
7.2. ORGANIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO SUMÁRIO E LIVRO.....	72
7.2.1. Elaboração e revisão.....	72
7.2.2. Diagramação.....	73

PARTE 3: PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO PARTICIPATIVO DOS PLANOS DE AÇÃO NACIONAL.....	75
1 OFICINAS PARTICIPATIVAS E FACILITAÇÃO.....	76
2 A REUNIÃO PREPARATÓRIA.....	77
3 A OFICINA DE PLANEJAMENTO.....	82
3.1. AMBIENTAÇÃO DA OFICINA.....	82
3.2. ATIVIDADES INICIAIS.....	84
3.2.1. Abertura.....	84
3.2.2. Instalação da Oficina.....	84
3.2.3. Nivelamento de Conhecimentos sobre o PAN.....	85
3.3. ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO ESCOPO DO PAN.....	85
3.3.1. Análise de Ameaças.....	87

3.3.2. Definição da Visão de Futuro e do Objetivo Geral do PAN.....	88
3.3.3. Definição dos Objetivos Específicos do PAN.....	91
3.3.4. Elaboração da Matriz de Planejamento.....	94
3.3.5. Definição do Grupo de Assessoramento Técnico (GAT).....	100
4 A OFICINA DE MONITORIA PRESENCIAL.....	102
4.1. A MATRIZ DE MONITORIA.....	102
4.1.1. Painel de Gestão.....	103
4.2. AMBIENTAÇÃO DA OFICINA.....	105
4.3. MOMENTOS DE TRABALHO DA OFICINA PRESENCIAL.....	106
4.3.1. Instalação da Oficina.....	106
4.3.2. Contextualização da situação atual do PAN.....	106
4.3.3. Análise da Matriz de Monitoria Anual.....	107
4.3.4. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento.....	109
5 AS OFICINAS DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS E AVALIAÇÃO.....	110
5.1. A MATRIZ DE AVALIAÇÃO.....	110
5.2. A OFICINA DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS.....	110
5.2.1. Instalação da Oficina.....	111
5.2.2. Elaboração dos Indicadores e Metas.....	111
5.2.3. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento.....	115
5.3. A OFICINA DE AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO.....	116
5.3.1. Instalação da Oficina.....	117
5.3.2. Avaliação de Meio Termo.....	117
5.3.3. Encaminhamentos, Avaliação da oficina e Encerramento.....	118
5.3.4. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento.....	118
5.4. A OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL.....	119
5.4.1. Instalação da Oficina.....	119
5.4.2. Avaliação Final.....	120
5.4.3. Encaminhamentos, Avaliação da oficina e Encerramento.....	121
5.4.4. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento.....	121

PARTE 4: DINÂMICAS DE FACILITAÇÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS.....	123
1 FACILITAÇÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS.....	124
1.1. O QUE É FACILITAR PROCESSOS PARTICIPATIVOS?.....	124
1.2. FUNÇÕES, HABILIDADES E POSTURA DO FACILITADOR.....	125
1.3. O PAPEL DO CO-FACILITADOR.....	127
1.4. A COMUNICAÇÃO E O TRABALHO DE FACILITAÇÃO.....	127
1.5. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	130
1.5.1 <i>Prevenção de conflitos</i>	130
1.5.2 <i>Administração do conflito</i>	131
1.6. FIO LÓGICO: O GUIA FACILITADOR.....	132
1.7. TÉCNICAS E DINÂMICAS DE FACILITAÇÃO.....	136
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 158
 ANEXO.....	 161

INTRODUÇÃO: O CONTEXTO DOS PLANOS DE AÇÃO NO BRASIL

O Brasil é responsável pela gestão do maior patrimônio de biodiversidade do mundo: são mais de 130 mil espécies de invertebrados e aproximadamente 9.000 táxons de vertebrados (732 mamíferos, 1.979 aves, 732 répteis, 973 anfíbios, 3.147 peixes continentais e 1.359 marinhos).

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) utiliza três ferramentas integradas para avaliação e melhoria do estado de conservação das espécies brasileiras, conduzidas pela Coordenação Geral de Estratégias para Conservação da Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade (CGCON/DIBIO):

- **Avaliação do risco de extinção das espécies da fauna brasileira**, processo que avalia o estado de conservação de todos os vertebrados e seletivamente os invertebrados, que em 2014 avaliou mais de 12 mil espécies. O resultado deste trabalho subsidia a publicação da Lista Nacional de Espécies da Fauna Brasileira Ameaçadas de Extinção;
- **Planos de Redução de Impactos**, instrumento direcionado para analisar o impacto das principais ameaças à biodiversidade. Visa, principalmente, apoiar os processos decisórios e a gestão ambiental de cada um desses vetores de ameaça, valendo-se de ferramentas do planejamento sistemático da conservação para indicar, espacialmente, as áreas de sensibilidade para biodiversidade. Aponta, também, as regiões de conflitos e oportunidades de interesses, tanto para a conservação ambiental como para as atividades socioeconômicas.
- **Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção**, planejamento centrado na redução, supressão ou mitigação das ameaças que põem em risco de extinção as espécies da fauna.

As Portarias do Ministério do Meio Ambiente (MMA) nº 444 e nº 445, ambas de 17 de dezembro de 2014, listam 1.173 espécies de anfíbios, aves, répteis, mamíferos, peixes, invertebrados aquáticos e terrestres da fauna brasileira ameaçadas de extinção. Dessas, 732 (63%) espécies ameaçadas estão presentes em Unidades de Conservação federais, estaduais e municipais.

O Plano de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção - PAN é um instrumento de gestão e de políticas públicas, construído de forma participativa, a ser utilizado para o ordenamento e a priorização de ações para a conservação de espécies e ambientes naturais, com um objetivo estabelecido em um horizonte temporal definido. Ou seja, é um instrumento de gestão oficial do governo brasileiro, por meio de portaria publicada pelo ICMBio.

O primeiro PAN foi elaborado em 2004 pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, antes mesmo da criação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio. Com a criação do ICMBio, pela Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, a conservação de espécies ameaçadas e do Patrimônio Espeleológico passou a ser sua competência, regulamentada pelo Decreto nº 8.974, de 24 de janeiro de

2017, que atribui ao Instituto elaborar, aprovar e implementar Planos de Ação Nacional para a conservação e o manejo das espécies da fauna ameaçadas de extinção no País.

Até meados de 2011, os PANs ainda não possuíam uma metodologia bem estabelecida e padronizada. Em 2012, foi publicada a Instrução Normativa ICMBio nº 25, de 12 de abril de 2012, para disciplinar os procedimentos para a elaboração, aprovação, publicação, implementação, monitoria, avaliação e revisão dos PANs, atualizada pela IN ICMBio nº 21/2018. Desde então, diversos PANs foram publicados ou até revisados para adequação de acordo com a metodologia estabelecida pelo ICMBio. Além disso, a Portaria MMA nº 43, de 31 de janeiro de 2014, fortaleceu a ferramenta definindo os PANs como um dos instrumentos do Programa Nacional de Conservação das Espécies Ameaçadas – Pró-Espécies.

Os últimos seis anos de aplicação do método permitiram grande aprendizado e amadurecimento sobre a ferramenta, de maneira a reconhecer seus pontos fortes e aqueles que necessitam de alguma adequação. Assim, entre 2016 e 2018 a metodologia foi revista e aprimorada em conjunto com os Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação do ICMBio, resultando na publicação da IN ICMBio nº 21/2018. e na apresentação deste Guia.

Foto: A. Anker & Pedro H. Martins Gouveia



Espécie: *Dolichothele diamantinensis*

PARTE 1

PLANO DE AÇÃO NACIONAL: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E ATORES



PLANO DE AÇÃO NACIONAL: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E ATORES

1 O QUE É UM PAN

O Plano de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção - PAN é um instrumento de gestão e de políticas públicas, elaborado conjuntamente com a sociedade, que identifica e orienta as ações prioritárias para combater as ameaças que colocam em risco as espécies e seus ambientes naturais.

Os PANs abrangem de forma objetiva a interferência em políticas públicas, o desenvolvimento de conhecimentos específicos, o controle da ação humana, a sensibilização de comunidades e outras ações relevantes para combater as ameaças que põem em risco as espécies e seus ambientes naturais.

Dentre as medidas adotadas para a mudança do estado de conservação de espécies ou ambientes se encontram: propostas de criação e de implementação de Unidades de Conservação (UCs), regularização fundiária, licenciamento e compensação ambiental, pesquisas aplicadas à conservação, educação ambiental, manejo populacional, fiscalização ambiental, recuperação de áreas degradadas, projetos de usos sustentáveis dos recursos naturais, entre outros.

Dessa forma, a DIBIO estabeleceu o método para elaboração e acompanhamento dos PANs, baseada na metodologia adotada pela União Internacional para a Conservação da Natureza – UICN (IUCN/SSC, 2008), tendo como *locus* a Coordenação de Planos de Ação para Espécies Ameaçadas, atualmente denominada Coordenação de Identificação e Planejamento de Ações para Conservação (COPAN/CGCON/DIBIO). Os procedimentos foram instituídos inicialmente pela Instrução Normativa ICMBio nº 25/2012, atualizada pela IN ICMBio nº 21/2018.

O método contempla a participação multilateral, envolvendo diversos segmentos da sociedade para potencializar os esforços e racionalizar a captação e gestão dos recursos para conservação de espécies ou ambientes foco dos PANs, garantindo maior êxito na implementação do plano. O processo de elaboração, monitoria e avaliação é baseado nos princípios do planejamento estratégico e pode ser aplicado para diferentes abordagens, como táxon, bioma, ecossistema ou demais ambientes naturais. Os recortes taxonômicos podem incluir uma única espécie, grupos ou conjuntos de espécies.

As etapas de elaboração de um PAN envolvem a definição de uma proposta; a organização e análise de informações para identificação das espécies e ambientes foco, das ameaças e dos atores a serem envolvidos; a definição dos objetivos (geral e específicos) e das ações estratégicas para promover uma melhoria no estado de conservação das espécies e ambientes foco, em oficinas de planejamento participativas; a validação e aprovação do PAN e do seu Grupo de Assessoramento Técnico (GAT), por intermédio de portaria do ICMBio, bem como sua publicação no formato de Sumário Executivo e, opcionalmente, Livro.

Cabe aos Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação do Instituto (CNPC) coordenar todo o processo de elaboração e implementação dos PANs, sob a supervisão da COPAN e

CGCON, conforme estabelecido na IN ICMBio nº 21/2018. Os PANs são implementados de forma conjunta entre o ICMBio, organizações governamentais - municipais, estaduais e federais - e não governamentais, sociedade civil organizada, setor privado, especialistas e pessoas físicas importantes para a conservação, conforme o âmbito de atuação de cada um.

A verificação da implementação das ações acontece por meio de monitorias regulares, quando também são realizados os ajustes necessários ao planejamento. As Monitorias são coordenadas e promovidas pelo ICMBio anualmente e contam com a participação do GAT instituído para cada plano. O GAT participa também das Oficinas de Avaliação, que acontecem duas vezes ao longo de um ciclo do PAN: na metade e ao final. O objetivo de tais Avaliações é verificar se a execução do PAN está conduzindo aos objetivos planejados.

O sucesso das ações estratégicas para a conservação das espécies, por meio dos PANs e das recomendações de medidas para a proteção de espécies e grupos, é avaliado ao longo do tempo pela atualização do diagnóstico do estado de conservação das espécies brasileiras.

2 TERMOS E CONCEITOS

O processo de um PAN, que inclui todas as etapas desde a proposição até a revisão ou encerramento, utiliza diferentes conceitos metodológicos e técnicos, que serão explicados nesta seção.

2.1 CONCEITOS GERAIS

Ciclo de vigência: é o período para o qual um determinado PAN foi planejado e está oficialmente válido, devendo ter duração de cinco anos, preferencialmente. Cada PAN pode ter mais de um ciclo de vigência.

Espécies foco: são espécies ameaçadas de extinção segundo a Lista Nacional Oficial vigente que estão contempladas no PAN. Essas espécies são a base do planejamento do PAN, em especial para o levantamento de ameaças.

Outras espécies poderão, adicionalmente, ser contempladas desde que atendam pelo menos um dos seguintes critérios:

I - **espécies quase ameaçadas** (NT), se justificada a necessidade de atuação preventiva para evitar que estas venham a ser categorizadas como ameaçadas;

II - **espécies ameaçadas** nas listas estaduais oficiais e não constantes da Lista Nacional Oficial, que apresentem situações singulares com risco de extinção local e impacto global na espécie, desde que devidamente justificadas e as ações sejam de responsabilidade do estado; e

III - **espécies migratórias**, alvos de acordos internacionais em que o Brasil é signatário.

Grupo de Assessoramento Técnico - GAT: grupo que irá acompanhar, monitorar, avaliar e auxiliar na implementação do PAN durante todo o seu ciclo de vigência, atuando

como representante dos participantes da Oficina de Planejamento. O GAT é formado por membros convidados de diferentes organizações e coordenado por um servidor do CNPC, que também será coordenador do PAN.

Portaria de Aprovação: documento oficial assinado pelo Presidente do ICMBio e publicado no Diário Oficial da União (DOU) que aprova o PAN e institui o GAT, informando o nome do PAN, espécies ameaçadas de extinção, objetivo geral e objetivos específicos, prazo de vigência, composição e atribuições do GAT.

Sumário Executivo: publicação obrigatória com o objetivo de divulgação que contém entre oito e dez páginas com as principais informações sobre o PAN. Os Sumários Executivos são disponibilizados no portal do ICMBio e, quando possível, impressos.

Livro: publicação opcional de caráter científico sobre as espécies e ambientes contemplados pelo PAN, ameaças que as põem em risco, histórico das oficinas, planejamento completo do PAN, entre outros. Os Livros poderão ser feitos no início ou ao final de um ciclo de vigência, possuem ISBN (*International Standard Book Number*) e são disponibilizados na página do ICMBio e, quando possível, impressos.

2.2 REUNIÕES E OFICINAS

Reunião Inicial: reunião presencial ou virtual para discussão e alinhamento interno de questões básicas sobre o PAN a ser elaborado, como recorte, lista prévia de espécies e ambientes, organização da Reunião Preparatória, entre outros. Participam dessa reunião, em geral, o CNPC que será responsável pelo PAN, a COPAN, a CGCON, e, quando necessário, um parceiro externo.

Reunião Preparatória: reunião presencial para levantamento de dados relevantes do PAN a ser elaborado contendo informações essenciais à condução dos trabalhos. Nessa reunião são definidos a abrangência geográfica do PAN, lista de espécies e ambientes foco, ameaças às espécies e ambientes, lista de participantes e questões logísticas da Oficina de Planejamento, entre outros. Participam dessa reunião, em geral, o CNPC responsável pelo PAN, COPAN, CGCON, pessoas internas ou externas ao ICMBio consideradas referência no foco de conservação e outros colaboradores chave, a depender da especificidade do PAN.

Oficina de Planejamento: oficina de trabalho presencial que reúne atores com conhecimento e envolvimento relevantes relacionados ao foco de conservação do PAN ou às ameaças previamente levantadas, com o objetivo de dialogar e planejar as ações de conservação. Essa é a principal e maior oficina do PAN, pois representa o momento em que os objetivos, as ações e o GAT são definidos de maneira participativa.

Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas: oficina de trabalho presencial entre os membros do GAT com o objetivo de elaborar os indicadores e as metas que o PAN pretende alcançar em seu ciclo de vigência. Essa oficina pode acontecer logo após a Oficina de Planejamento ou junto da 1ª Oficina de Monitoria do PAN, e pode contar com a participação de outros parceiros, quando necessário.

Oficina de Monitoria: oficina de trabalho, presencial ou virtual, entre os membros do GAT com o objetivo de verificar o andamento da implementação das ações e a entrega dos produtos definidos no PAN, bem como realizar ajustes necessários ao planejamento. Nas monitorias também são verificadas se as ações estão sendo realizadas no período previsto e identificados problemas na execução, considerando os motivos do atraso no cronograma proposto ou mesmo a não execução de determinada ação. As monitorias acontecem anualmente e podem contar com a participação de outros parceiros, quando necessário.

Oficina de Avaliação de Meio Termo: oficina de trabalho presencial entre os membros do GAT, realizada na metade do ciclo de vigência do PAN, para avaliar o alcance das metas intermediárias, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de execução das ações, propor soluções para os problemas e orientar decisões sobre o futuro do PAN. As Oficinas de Avaliação podem contar com a participação de outros parceiros, quando necessário.

Oficina de Avaliação Final: oficina de trabalho presencial entre os membros do GAT, realizada ao fim do ciclo de vigência do PAN, para avaliar os resultados e as metas alcançadas, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de implementação do PAN, com a recomendação para encerramento, revisão ou elaboração de novos PANs. As Oficinas de Avaliação podem contar com a participação de outros parceiros, quando necessário.

LEITURA IMPORTANTE

Monitoria e Avaliação

A monitoria e a avaliação são processos analíticos, articulados e complementares, que têm como objetivo fornecer informações sintéticas sobre a situação do projeto, bem como realizar uma análise sobre a sua execução e resultados. A monitoria é um processo contínuo que permite uma avaliação rápida, identificando fragilidades em sua execução para realização de adequações de forma tempestiva, enquanto a avaliação levanta informações que contribuam para aprimoramento de tais adequações, com a finalidade de analisar o cumprimento dos objetivos estipulados (Jannuzzi, 2013, 2014). Para maiores detalhes, veja o Quadro Leitura Importante “Acompanhamento da Execução dos PANs: Monitoria e Avaliação”, na pág. 57.

O ciclo de vigência de um PAN abrange oficinas de monitoria anuais e duas avaliações, uma na metade do ciclo e outra ao final do ciclo (Figura 1). Apesar de não ser obrigatório, é comum que a elaboração dos indicadores e as avaliações ocorram junto das monitorias, visando a otimização do recurso necessário a realização das oficinas.

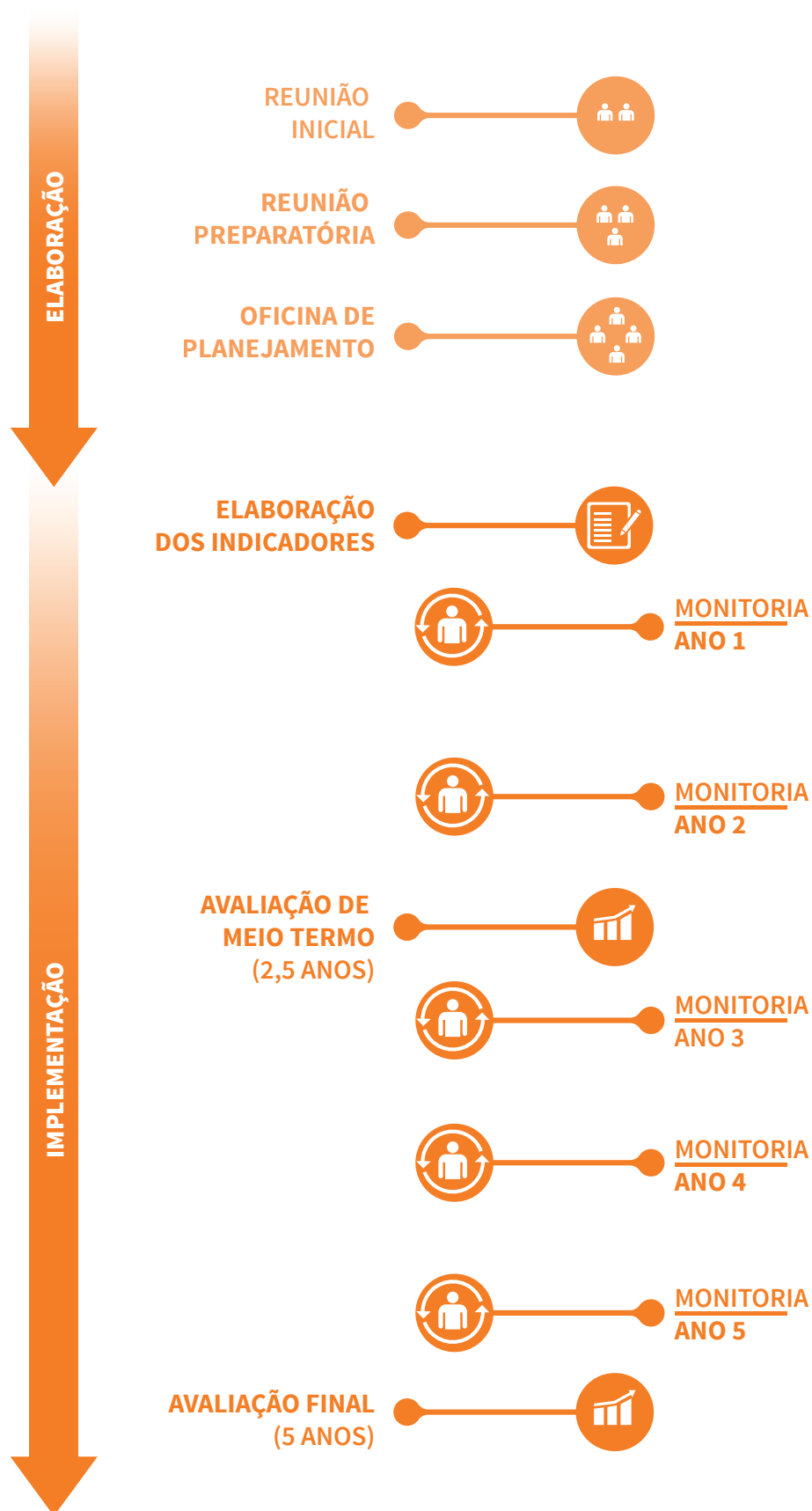


Figura 1. Linha do tempo dos eventos do PAN.

2.3 MATRIZES DO PAN E SEUS CONCEITOS

MATRIZ DE PLANEJAMENTO: quadro que organiza as ações a serem realizadas para o alcance dos objetivos do PAN. Ela é construída de forma participativa e é o principal produto da Oficina de Planejamento. Atualmente, as Matrizes de Planejamento seguem o modelo disponível na intranet, e devem conter os seguintes campos:

- **Visão de Futuro:** representa o cenário de conservação que se almeja chegar em longo prazo e contempla vários ciclos de vigência do PAN. A elaboração de uma Visão de Futuro é opcional e seu horizonte temporal é específico para cada PAN.
- **Objetivo Geral:** mudança positiva na conservação das espécies ou ambientes foco que o PAN pretende alcançar. É uma perspectiva compartilhada dos participantes do PAN que reflete um estado ou condição necessária e, sobretudo, possível de alcançar em cinco anos.
- **Objetivos Específicos:** resultado intermediário para a redução ou supressão das ameaças ao foco de conservação, devendo ser exequível e passível de aferição dentro do ciclo de vigência do PAN, contribuindo decisivamente para alcançar o Objetivo Geral.
- **Ação:** representa o que deve ser feito para alcançar o Objetivo Específico, buscando reverter as ameaças a ele associadas. As ações devem ser específicas, mensuráveis, relevantes, exequíveis e ter efeito dentro do ciclo de vigência do PAN. Além disso, devem estar situadas dentro da esfera de atribuições e competências dos participantes da Oficina de Planejamento.
- **Produto:** resultado diretamente obtido pela realização da ação. Deve ser mensurável, tangível, comprovar a execução da ação e estar situado dentro da esfera de atribuições e competências dos participantes da Oficina de Planejamento.
- **Resultado Esperado:** indica o que pretende-se alcançar com a execução da ação ou de um conjunto de ações. Diferente do produto, este item pode estar fora da esfera de atribuições e competências dos participantes da oficina e não é de preenchimento obrigatório.
- **Período:** datas de início e término da implementação da ação, de acordo com o ciclo de vigência do PAN.
- **Articulador:** pessoa responsável por articular a implementação da ação e apresentar o produto obtido. No entanto, ele não é o único responsável pela execução da ação.
- **Colaboradores:** pessoas ou instituições corresponsáveis pela execução da ação, que auxiliam nas diferentes etapas de sua implementação.
- **Custo Estimado:** é um campo exclusivamente numérico com valores estimados dos recursos financeiros necessários para a implementação da ação.
- **Localidade:** localização geográfica onde será executada a ação durante o ciclo de vigência do PAN. Geralmente, a localidade possui menor escala e está relacionada

com a área de atuação do articulador e colaboradores da ação. Considera-se como unidade geográfica mínima o município ou a bacia/tributário onde a ação será realizada.

- **Área de Relevância:** localização geográfica de todas as áreas importantes para a execução da ação, independente da área de atuação do articulador e colaboradores. Assim, a Área de Relevância é aquela onde a execução da ação é necessária, ainda que não seja viável no atual ciclo de vigência.
- **Observação:** informações relevantes para a execução da ação.

MATRIZ DE MONITORIA: instrumento de acompanhamento anual do desempenho das ações do PAN. Nessa matriz é possível verificar o que foi planejado, a situação atual do andamento das ações, os problemas encontrados durante a implementação e as reprogramações realizadas no planejamento. Atualmente, as Matrizes de Monitoria seguem o modelo disponível na intranet. Essa matriz, junto com o Painel de Gestão, são os principais produtos das Oficinas de Monitoria.

- **Painel de Gestão:** gráficos que apresentam o desempenho das ações de forma consolidada e semafórica (utiliza cores para classificar a situação da ação), possibilitando uma visão sistêmica sobre o andamento do PAN. O Painel de Gestão é resultado da Matriz de Monitoria, pois seus gráficos são gerados com base nos dados inseridos sobre cada ação, apresentando a situação das ações em termos percentuais.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO: instrumento de acompanhamento do alcance das metas estabelecidas para o PAN. Atualmente, a Matriz de Avaliação segue o modelo disponível na intranet. Essa matriz é dividida em três partes:

- **Matriz de Indicadores e Metas:** quadro que contém os objetivos específicos com seus respectivos indicadores e metas, bem como os meios e responsáveis para monitorar tais indicadores. Ela é construída de maneira participativa pelos membros do GAT e consiste no principal produto da Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas.
- **Matriz de Avaliação de Meio Termo:** instrumento utilizado na Oficina de Avaliação de Meio Termo para verificar o alcance das metas intermediárias. Ela é dividida em duas partes - a primeira corresponde às informações da Matriz de Indicadores e Metas e a segunda é composta pelo resultado da aferição dos indicadores, informações e análise do alcance das metas intermediárias.
- **Matriz de Avaliação Final:** instrumento utilizado na Oficina de Avaliação Final para verificar o alcance das metas planejadas para o PAN. Ela é dividida em três partes - a primeira corresponde às informações da Matriz de Indicadores e Metas, a segunda consiste no resultado da Avaliação de Meio Termo, e a terceira é composta pelo resultado da aferição dos indicadores, informações e análise do alcance das metas finais.

3 ESTRUTURA EM REDE DO PROCESSO PAN

Dentro do ICMBio, o processo de PANs é desenvolvido por uma rede de trabalho (Figura 2). A rede não representa necessariamente hierarquia entre as unidades, mas sim uma estrutura de comunicação utilizada na maioria dos subprocessos.

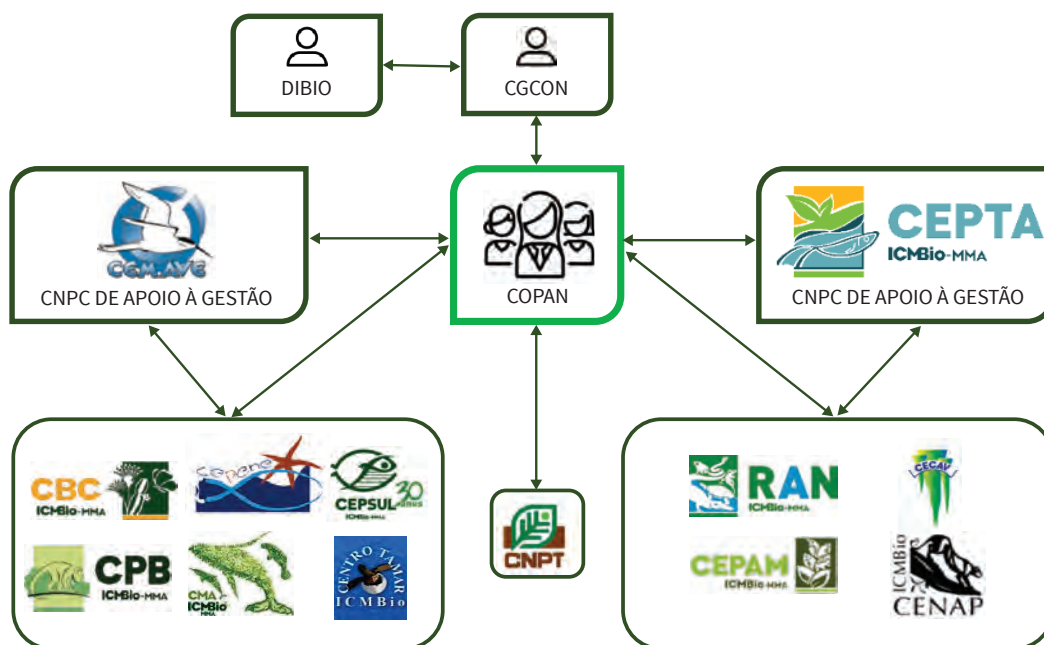


Figura 2. Representação esquemática do processo PAN na DIBIO.

A COPAN é responsável pela análise técnica e pela supervisão dos PANs, em conjunto com a CGCON, que também planeja as estratégias para conservação das espécies ameaçadas, já a DIBIO é responsável pela avaliação e aprovação dos PANs. A COPAN supervisiona os planos juntamente com dois CNPCs, que serão corresponsáveis pela gestão do PAN: Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Aves Silvestres (CEMAVE) e Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Aquática Continental (CEPTA). Por fim, cada PAN é coordenado pelo seu CNPC de referência.



4 ATORES E FUNÇÕES

Para o bom funcionamento dos PANs, é necessário que exista uma sinergia entre os diferentes atores envolvidos. Para isso, é importante que os papéis de cada perfil sejam bem definidos. Nesta seção serão explicadas as funções dos principais atores envolvidos em um PAN.

Diretor de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade (DIBIO)

O Diretor da DIBIO é o principal responsável pela tomada de decisões estratégicas sobre os PANs do ICMBio e tem como principais atribuições:

- Análise e aprovação das propostas de novos PANs;
- Análise e aprovação das Matrizes de Planejamento e Monitoria;
- Análise e aprovação dos documentos para publicação do PAN e do GAT, e envio à Procuradoria Federal Especializada (PFE).

Coordenador Geral de Estratégias para Conservação (CGCON)

O Coordenador Geral da CGCON, no âmbito dos PANs, tem como principais atribuições:

- Análise e aprovação das propostas de novos PANs;
- Aprovação do planejamento anual das Oficinas de Planejamento, Monitoria e Avaliação e da implementação de ações de PANs;
- Análise e aprovação dos documentos para publicação do PAN e do GAT, e envio à DIBIO;
- Análise e aprovação das listas de participantes das oficinas;
- Aprovação da logística das oficinas, incluindo a compra de passagens e diárias para os participantes;
- Participação nas reuniões e oficinas dos PANs, quando possível, em especial das Reuniões Inicial e Preparatória, e Oficinas de Planejamento e Avaliação Final;
- Tomada de decisão sobre o encerramento, revisão ou elaboração de novos PANs, junto à COPAN e ao CNPC.

Coordenador de Identificação e Planejamento de Ações para Conservação (COPAN)

O Coordenador da COPAN é responsável pela tomada de decisões e supervisão geral dos PANs que estão sob responsabilidade do ICMBio, tendo como principais atribuições:

- Elaboração de propostas sobre as estratégias de conservação para as espécies ou ambientes ameaçados que ainda não estão protegidas por PANs, em conjunto com os CNPCs;

- Planejamento anual para elaboração, monitoria, avaliação e implementação de PANs;
- Avaliação e aprovação técnica das propostas de novos PANs;
- Participação nas reuniões e oficinas dos PANs, quando possível, em especial das Reuniões Inicial e Preparatória, e Oficinas de Planejamento e Avaliação Final;
- Tomada de decisão sobre o encerramento, revisão ou elaboração de novos PANs, junto à CGCON e ao CNPC.
- Análise e aprovação dos documentos para publicação do PAN e do GAT, e envio à CGCON;
- Supervisão geral do processo PAN, incluindo decisões a respeito de modificações metodológicas para o aprimoramento da ferramenta.

Supervisor do PAN

Os supervisores deverão fazer parte da equipe técnica da COPAN e serão responsáveis pelo acompanhamento do PAN. Serão definidos ao menos dois supervisores para cada PAN, tendo como principais atribuições:

- Revisão final dos documentos para publicação do PAN;
- Revisão final das matrizes do PAN e organização para publicação no portal do ICMBio;
- Levantamento e organização das informações relativas ao PAN demandadas por outros setores do ICMBio;
- Participação e auxílio na facilitação ou relatoria nas oficinas do PAN, quando possível;
- Revisão final do Sumário Executivo do PAN e Livro, quando houver;
- Acompanhamento dos processos relativos ao PAN;
- Auxílio aos Coordenadores dos PANs sobre a metodologia.

Coordenador do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação (CNPc)

O Coordenador do CNPC é o principal responsável pela tomada de decisões sobre os PANs que estão sob coordenação de seu Centro, e tem como principais atribuições:

- Proposição de estratégias de conservação para as espécies ou ambientes ameaçados que ainda não estão contempladas em PANs;
- Envio das propostas de novos PANs ao CNPC de apoio para conhecimento, e à COPAN e à CGCON para análise e aprovação;
- Designação do Ponto Focal e dos Coordenadores de PAN;
- Envio de convite aos colaboradores para participação no processo de elaboração do PAN;

- Participação nas reuniões e oficinas dos PANs, quando possível, em especial das Reuniões Inicial e Preparatória, e Oficinas de Planejamento e Avaliação Final;
- Tomada de decisão sobre o encerramento, revisão ou elaboração de PAN que estão sob responsabilidade do CNPC, junto à COPAN e CGCON.

Responsável do CNPC de Apoio à Gestão do PAN

Cada um dos CNPCs de Apoio à Gestão do PAN, apresentados na Figura 2, deverá designar um servidor como responsável pelo acompanhamento e supervisão dos PANs dos CNPCs vinculados, tendo como principais atribuições:

- Revisão das matrizes e relatórios dos PANs;
- Auxílio na facilitação ou relatoria de oficinas dos PANs;
- Auxílio à COPAN na organização das informações e análises de dados sobre os PANs;
- Participação nas reuniões sobre o processo PAN junto à COPAN;
- Organização de boletins temáticos periódicos com informações sobre os PANs e seus produtos;
- Colaboração em propostas sobre as estratégias de conservação para as espécies ou ambientes ameaçados ainda não contemplados em PANs.

Ponto Focal de PANs do CNPC

Cada CNPC deverá designar um servidor como Ponto Focal de PAN, que será responsável pelo acompanhamento de todos os PANs que estão sob a coordenação do respectivo CNPC, tendo como principais atribuições:

- Elaboração de propostas sobre as estratégias de conservação para as espécies ou ambientes que ainda não estão contemplados por PANs;
- Planejamento anual das oficinas de PAN;
- Apoio aos Coordenadores de PAN na preparação logística das oficinas;
- Participação nas Reuniões Iniciais dos novos PANs, quando possível;
- Participação ou facilitação das oficinas dos PANs, quando possível;
- Revisão dos documentos dos PANs e envio à COPAN;
- Revisão das matrizes dos PANs e envio ao CNPC de Apoio;
- Revisão dos Sumários Executivos e Livros dos PANs;
- Comunicação direta com a COPAN e com o CNPC de Apoio sobre a situação dos PANs;

- Organização das informações sobre os PANs para os boletins temáticos periódicos e envio ao CNPC de Apoio;
- Participação na tomada de decisão sobre o encerramento, revisão ou elaboração dos PANs sob responsabilidade do CNPC.

Coordenador do PAN

O Coordenador do PAN é o principal responsável pelo plano, devendo acompanhar todo o ciclo de vigência, desde a elaboração até a avaliação final¹. O Coordenador deverá ser um servidor designado pelo Coordenador do CNPC, tendo como principais atribuições:

- Coordenação do GAT e participação em todas as reuniões do grupo;
- Elaboração da proposta do PAN em conjunto com o Ponto Focal e Coordenador do CNPC;
- Abertura e instrução de processo específico para o PAN no Sistema Eletrônico de Informações (SEI);
- Participação na Reunião Inicial;
- Preparação logística das oficinas do PAN;
- Coordenação da Reunião Preparatória;
- Coordenação da Oficina de Planejamento;
- Preparo e organização dos documentos para publicação da portaria de aprovação do PAN e instituição do GAT e envio ao Ponto Focal do CNPC para revisão;
- Acompanhamento da implementação do PAN por meio do contato com os articuladores, incluindo o levantamento de informações sobre o andamento das ações para as monitorias anuais;
- Checagem e sistematização dos produtos de implementação das ações do PAN;
- Auxílio aos articuladores na elaboração do plano de trabalho para execução da ação, quando solicitado;
- Coordenação e facilitação² das Oficinas de Monitoria e Avaliação;
- Preenchimento completo e organização das matrizes do PAN, e envio ao Ponto Focal do CNPC para revisão;

¹ Se necessário, poderá haver troca de coordenador durante o ciclo de vigência do PAN, desde que justificado e aprovado pelas instâncias superiores.

² A facilitação das Oficinas de Monitoria e Avaliação também poderá ser feita por outros servidores do CNPC responsável, de outros CNPCs, da Sede do ICMBio, ou ainda por contratação externa, quando necessário.

- Confirmação dos colaboradores potenciais e busca de novos articuladores para as ações, quando necessário;
- Levantamento de informações para os boletins temáticos periódicos, e envio ao Ponto Focal do CNPC;
- Elaboração, junto aos demais autores, e organização do Sumário Executivo do PAN e do Livro;
- Preparação dos documentos e instrução de processo no SEI para aprovação das publicações;
- Participação na tomada de decisão sobre o encerramento ou revisão do PAN.

Coordenador Executivo do PAN

O Coordenador Executivo do PAN é a pessoa que irá apoiar o Coordenador do PAN em funções não administrativas, tais como organização da informação, divulgação e interlocução com os participantes do PAN. Ele deverá ser membro do GAT e poderá ser externo ao ICMBio, tendo como principais atribuições:

- Acompanhamento de todas as etapas do PAN;
- Auxílio na preparação logística das oficinas do PAN;
- Participação nas Oficinas de Planejamento, Monitoria e Avaliação;
- Auxílio na coordenação do GAT e participação em reuniões extraordinárias do grupo;
- Auxílio aos articuladores na montagem do plano de trabalho para execução da ação, quando solicitado;
- Acompanhamento da implementação do PAN por meio do contato com os articuladores e colaboradores, incluindo o levantamento de informações sobre o andamento das ações para as monitorias anuais;
- Levantamento de informações para os boletins temáticos periódicos junto ao Coordenador do PAN;
- Auxílio na elaboração e organização do Sumário Executivo do PAN e do Livro;
- Divulgação do PAN no seu âmbito de atuação e para novos possíveis parceiros;
- Auxílio nas tomadas de decisão em relação ao PAN, quando solicitado pelo Coordenador do PAN.

Membro do Grupo de Assessoramento Técnico (GAT)

Os membros do GAT são representantes dos diferentes setores presentes na Oficina de Planejamento que irão acompanhar o PAN durante todo o seu ciclo de vigência³, tendo como principais atribuições:

- Sistematização das informações sobre a execução das ações previamente às Monitorias anuais do PAN;
- Participação nas oficinas presenciais ou virtuais de Monitoria para avaliar a execução das ações, com legitimidade para propor adequações em ações, produtos, articuladores, períodos, colaboradores, custos estimados e localização;
- Elaboração dos Indicadores e Metas para o PAN;
- Consolidação das informações sobre a medição dos indicadores e avaliação do alcance das metas nas Oficinas de Avaliação Intermediária e Final;
- Proposição de ajustes ao PAN ao longo de sua execução, que serão submetidos à aprovação da DIBIO;
- Participação em reuniões periódicas, convidando, quando necessário, outros especialistas e instituições;
- Envio de informações e notícias sobre a implementação das ações ao Coordenador do PAN para os boletins temáticos periódicos;
- Divulgação e interlocução entre diferentes atores para implementação do PAN.

Além dessas, o GAT pode se envolver em outros tipos de atividade que busquem a melhoria na implementação e gestão do PAN, tais como:

- Auxílio ao Coordenador do PAN para gerenciar o recebimento e processamento dos produtos alcançados pelas ações do PAN;
- Auxílio na busca de recursos para implementação das ações;
- Criação de documentos base (com informações sobre o PAN, espécies, ambientes, ameaças, etc.) que podem ser utilizados na elaboração de propostas para editais abertos relacionados ao PAN, com o intuito de facilitar e acelerar esse processo.

³ Se necessário ou requerido, poderá haver troca dos membros do GAT no meio do ciclo de vigência do PAN, desde que justificado e retificado em portaria.

Articulador de ação do PAN

O articulador é a pessoa presente⁴ na Oficina de Planejamento ou de Monitoria responsável por articular a implementação da ação e apresentar o produto obtido. É importante ressaltar que o articulador não é o único responsável pela execução da ação, pois esta é compartilhada com os colaboradores. Caso necessário, poderá haver a substituição do articulador em concordância com o GAT. As principais atribuições do articulador são:

- Busca de meios para a implementação da ação;
- Contato com os colaboradores para organizar a execução da ação e levantar informações sobre seu andamento;
- Envio ao GAT, Coordenador Executivo ou Coordenador do PAN informações sobre o andamento da ação, pelo menos uma vez ao ano;
- Apresentação do(s) produto(s) obtido(s) ao GAT, Coordenador Executivo ou Coordenador do PAN.



O articulador poderá montar um plano de trabalho para a execução da ação junto aos seus colaboradores, com auxílio do Coordenador ou Coordenador Executivo do PAN, se necessário.

Colaborador de ação do PAN

O colaborador é a pessoa (ou instituição) responsável pela execução da ação, em conjunto com o articulador, auxiliando em diferentes etapas de sua implementação. Os colaboradores que não estiverem presentes ou não forem consultados durante a oficina, serão considerados colaboradores potenciais, devendo o Coordenador do PAN entrar em contato para confirmação. O Coordenador do PAN, em concordância com os demais membros do GAT, poderá alterar a lista de colaboradores, inserindo novos parceiros ou excluindo nomes de pessoas ou instituições que, por algum motivo, deixaram de colaborar com a ação. As principais atribuições dos colaboradores são:

- Execução da ação na forma como lhe compete;
- Assistência ao articulador na busca de meios para a implementação da ação;
- Colaboração com o articulador na organização da execução da ação;
- Repasse ao articulador das informações sobre o andamento da etapa da implementação da ação que lhe compete;

⁴ Em casos específicos onde o articulador proposto não esteja na oficina, deve-se comprovar seu envolvimento por e-mail, vídeo conferência ou contato telefônico durante a oficina.

- Informação sobre os problemas encontrados para a execução da ação ao articulador;
- Envio do(s) produto(s) obtido(s) ao articulador.

Facilitador de Oficinas dos PANs

O facilitador é a pessoa responsável pela condução da oficina. É desejável que o facilitador possua conhecimento na área para que possa esclarecer e exemplificar os conceitos utilizados, no entanto, não deve ser alguém de quem se espera contribuição na elaboração do conteúdo do PAN, já que recomenda-se que o facilitador não emita opiniões próprias sobre o assunto em pauta. Em oficinas maiores, poderá haver, além do facilitador, uma equipe de co-facilitadores, que realizarão a facilitação dos grupos. As principais atribuições do facilitador e co-facilitador são:

- Elaboração do fio lógico da oficina, com auxílio do Coordenador do PAN;
- Organização dos materiais necessários para a facilitação;
- Apresentação da metodologia, técnicas e conceitos que serão utilizados durante a oficina para nivelamento do grupo;
- Organização do espaço onde será realizada a oficina;
- Oferecer técnicas apropriadas para o desenvolvimento dos trabalhos participativos;
- Facilitação de processos de discussão, privilegiando a pluralidade de opiniões;
- Gerenciamento do tempo disponível para as discussões;
- Síntese de ideias e auxílio ao grupo para compreender diferentes pontos de vista;
- Mediação de conflitos e estímulo ao respeito interpessoal;
- Condução do grupo para uma boa qualidade das discussões.

Relator de Oficinas dos PANs

Os relatores da oficina são os responsáveis por registrar as etapas cumpridas nas oficinas e seus produtos. O relator ou a equipe de relatoria também auxiliará o facilitador durante a oficina, registrando diretamente as decisões dos grupos e da plenária. Em oficinas maiores, geralmente é escolhido um relator geral e relatores de grupo. As principais atribuições do relator são:

- Registro das etapas cumpridas e produtos da oficina;
- Registro das discussões relevantes;
- Registro das decisões do grupo ou da plenária nas matrizes;
- Organização das matrizes finais das oficinas;
- Elaboração de relatório ou memória da oficina sob a supervisão do facilitador e do Coordenador do PAN.

PARTE 2
GESTÃO E COORDENAÇÃO
DE UM PLANO DE
AÇÃO NACIONAL



1 GESTÃO E PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PLANOS DE AÇÃO NACIONAL

A gestão de um PAN refere-se às atividades inerentes ao processo, ou seja, realizadas pelo próprio ICMBio, assegurando que todas as etapas do PAN sejam cumpridas. Para o sucesso da gestão, é essencial um bom funcionamento da estrutura em rede (Figura 2) aliado ao desempenho das atribuições de cada um dos atores definidas na Parte 1 deste Guia. De forma simplificada, são três processos principais: 1) Planejamento; 2) Implementação; e 3) Monitoria e Avaliação.

A lógica da gestão de um PAN tem sinergia com o ciclo PDCA (Figura 3), que também orienta a gestão organizacional do ICMBio. A sigla PDCA identifica as etapas de um ciclo: P – Planejamento; D – Desenvolvimento (execução); C – Checagem e A – Ação corretiva. No gerenciamento de um projeto, deve-se girar o ciclo PDCA sistematicamente, ou seja, planejar, executar o planejado, verificar se os resultados planejados foram alcançados e, em caso negativo, agir corretivamente; em caso positivo, padronizar a forma de executar e propor melhorias nos resultados para o próximo giro do ciclo. Assim, a gestão de um PAN ocorre de forma adaptativa com correções de rumo e ajustes ao longo da sua execução.

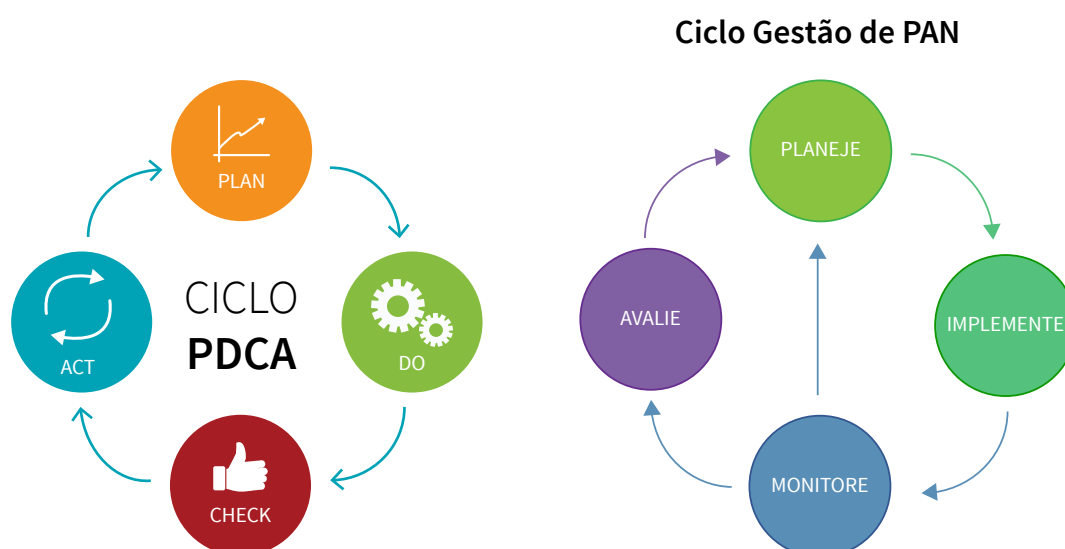


Figura 3. Ciclo PDCA e ciclo de gestão do PAN

Os ciclos de um PAN são implementados para o alcance da visão de futuro do PAN, que é elaborada de forma a responder às necessidades de conservação das espécies ou dos ambientes. Esta visão representa onde se quer chegar para mudar positiva e significativamente a condição do alvo de conservação. O prazo para alcance da visão de futuro é específico para cada PAN, sendo a duração de cada ciclo de vigência de cinco anos. Por exemplo, um PAN que tenha a visão de futuro com alcance de dez anos contemplará dois ciclos de cinco anos.

Segundo a IN ICMBio 21/2018, a gestão dos PANs deve considerar:

- I. os princípios do planejamento estratégico e tático, com definição clara da melhoria que se deseja alcançar na conservação dos táxons e ambientes alvo do PAN;
- II. envolvimento de atores que tenham relevância para a redução das ameaças à biodiversidade;
- III. estabelecimento de relação causal entre visão de futuro, objetivo geral, objetivos específicos, e ações, com foco nas principais ameaças a serem reduzidas ou suprimidas;
- IV. indicação de ações exequíveis no horizonte temporal do plano e dentro da governabilidade dos atores envolvidos;
- V. estabelecimento de indicadores e metas para verificação do alcance dos PANs;
- VI. transparência e publicidade na elaboração, implementação, monitoria, avaliação, revisão e divulgação do PAN;
- VII. estabelecimento de processo contínuo de monitorias, avaliações e revisões; e
- VIII. busca compartilhada com as instituições parceiras de meios para a implementação de ações do PAN.

O planejamento compreende um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que podem ser aplicados a qualquer tipo de situação que demande um objetivo e busque uma mudança futura. O planejamento não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas questiona principalmente qual é o futuro de nossas decisões, caracterizando-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões.

O planejamento de PANs é realizado de forma participativa e ocorre ao longo de todo ciclo de vigência, de forma gradual e flexível, pois, na Monitoria anual, as ações são revisadas e o PAN é ajustado para alcançar os seus objetivos.

Os principais atores a serem envolvidos na implementação, monitoria e avaliação de PAN constituem a estrutura de gestão do PAN. Essa estrutura, ilustrada na Figura 4, funciona da seguinte forma:

- A COPAN supervisiona todos os PANs, comunicando-se com os responsáveis dos CNPCs de Apoio, com os Pontos Focais de PAN dos CNPCs e com os Coordenadores de PAN;
- Os CNPCs de Apoio auxiliam a COPAN na supervisão dos CNPCs vinculados;
- O Coordenador do PAN faz a gestão do PAN e se comunica principalmente com os membros do GAT, mas também diretamente com os articuladores e colaboradores;
- O Coordenador Executivo, quando houver, apoia o Coordenador do PAN na comunicação com o GAT, articuladores e colaboradores;
- Os membros do GAT acompanham a realização das ações em contato com os articuladores;
- Os articuladores fazem as ações acontecerem junto aos colaboradores;

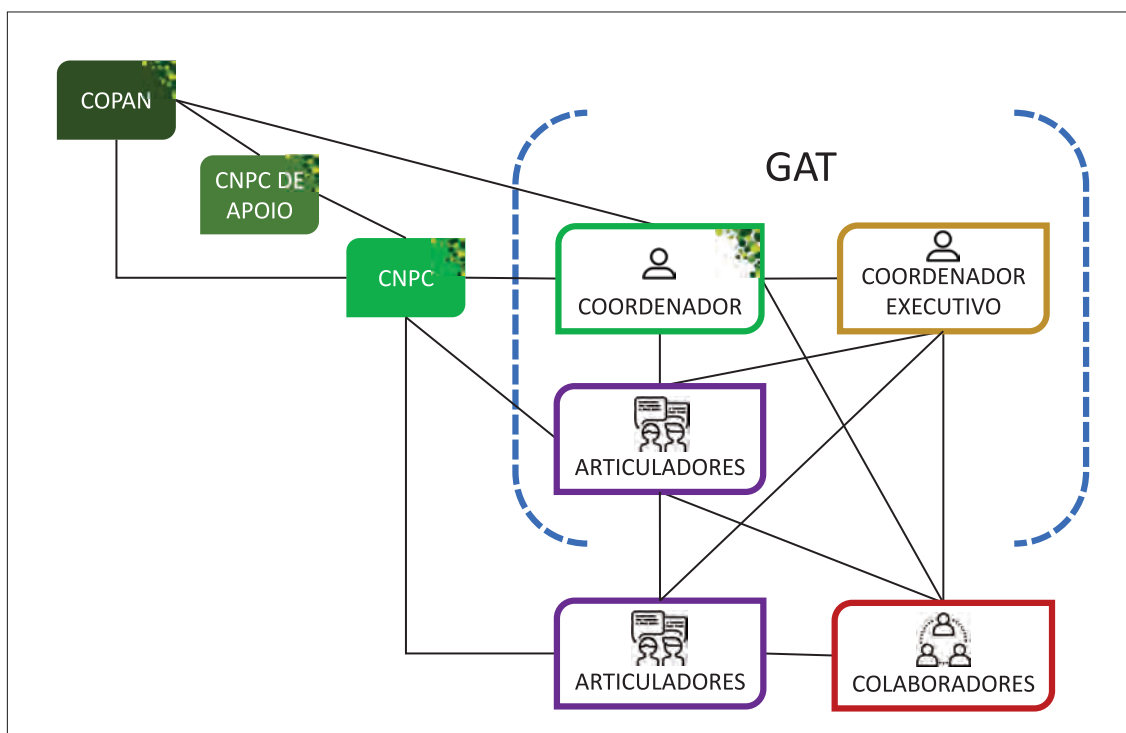


Figura 4. Rede de colaboração e estrutura de gestão dos Planos de Ação Nacional para a Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção (PAN).

Nas próximas páginas serão explicadas todas as etapas e atividades de gestão e, principalmente, coordenação de um PAN, com a intenção de auxiliar os Pontos Focais, Coordenadores e Supervisores dos planos. A preparação logística para que as oficinas participativas aconteçam e as atividades “pós-oficina” serão apresentadas abaixo, enquanto as etapas participativas, como as Oficinas de Planejamento, Monitoria, etc., serão apresentadas na Parte 3 deste Guia.

2 PROPOSTA DO PAN

A aprovação da proposta é considerada um marco na elaboração do PAN, pois é dessa forma que se legitima a mobilização de esforços para a criação do plano. A Proposta do PAN, elaborada pelo CNPC, deve conter no mínimo as seguintes informações preliminares:

- Abrangência do PAN, com a apresentação dos alvos de conservação (espécies, região, ambientes);
- Contextualização das ameaças aos alvos de conservação e as oportunidades já existentes;
- Justificativa para a elaboração do PAN;
- Estimativa de custos relativos à logística para elaboração do PAN: diárias, passagens, hospedagem, equipamentos, dentre outros;
- Equipe a ser responsável pela elaboração do PAN (com indicação do nome do provável Coordenador);

f) Cronograma das atividades de elaboração do PAN.

OBS: Essa é apenas a proposta inicial, então as informações poderão ser alteradas no decorrer do processo de elaboração, bem como ao longo da implementação do PAN.

Anualmente, a COPAN, em acordo com a CGCON, realiza um planejamento anual para submissão das propostas de PANs (elaboração de novos PANs, acompanhamento e implementação de PANs existentes).

Outras unidades do ICMBio ou instituições externas também podem apresentar propostas para elaboração de um novo PAN. Neste caso, a pertinência de cada proposta será analisada pelo CNPC cuja atuação esteja associada ao foco da proposta apresentada. O CNPC deverá então preencher o formulário de proposta de PAN e enviar para análise da COPAN e aprovação da CGCON. Uma vez aceita a proposta, o PAN deverá ser elaborado de acordo com o método de planejamento adotado pelo ICMBio.

A partir da proposta aprovada, o coordenador do respectivo CNPC deverá nomear um responsável pela coordenação do PAN, caso não tenha sido previamente definido. É desejável que o Coordenador do PAN não seja o Coordenador do CNPC, em decorrência da carga de trabalho e diferentes atribuições.

O Coordenador do PAN deverá então abrir um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a fim de registrar cronologicamente todas as etapas do planejamento. Neste momento, o processo deve conter o formulário da Proposta do PAN preenchido e a aprovação da proposta pela CGCON.

Foto: Cláudio Sampaio



Espécie: *Condylactis gigantea*

3 LEVANTAMENTO E ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PAN

O levantamento e organização das informações para elaboração de PAN devem ser coordenados pelo CNPC, com orientação da COPAN e, quando necessário, apoio de parceiros externos.

3.1. ORIENTAÇÕES PARA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ELABORAÇÃO DO PAN

Primeiramente, deverá ocorrer uma reunião, presencial ou virtual, entre a CGCON, COPAN, CNPC de Apoio e CNPC responsável, com vistas a definir a estratégia de elaboração do PAN. A Reunião Inicial é considerada o marco inicial de planejamento, na qual os atores envolvidos deverão reunir as informações necessárias para dar início à realização dos trabalhos. Se necessário, um parceiro externo poderá participar desta reunião.

Sugestão de Pauta da Reunião Inicial:

- ✓ Recorte do PAN (taxonômico, geográfico, ecossistêmico, etc.);
- ✓ Lista prévia de espécies ameaçadas e ambientes que serão alvo do PAN;
- ✓ Levantamento de atores para a Reunião Preparatória;
- ✓ Data e local provável da Reunião Preparatória;
- ✓ Definição dos responsáveis pela logística da Reunião Preparatória;
- ✓ Identificação de facilitador para a Reunião Preparatória, quando necessário;
- ✓ Encaminhamentos com cronograma e responsáveis.

Sugere-se que seja elaborada uma memória de reunião simples contendo as principais discussões e decisões da Reunião Inicial.

A seguir serão descritas as principais ações para a definição da estratégia de elaboração de um PAN, que podem ocorrer durante ou após a Reunião Inicial:

3.1.1. Definir a proposta de abrangência e alvos do PAN

Com base na Proposta de PAN aprovada, deverá ser discutido e definido, durante a Reunião Inicial, o recorte do PAN (se taxonômico, geográfico, ecossistêmico, por bacia, etc.) e a lista prévia das espécies e regiões ou ambientes que o PAN pretende contemplar, para serem apresentados na Reunião Preparatória.

3.1.2. Identificar pessoas consideradas referência nos alvos de conservação

Poderão ser servidores do ICMBio ou pessoas externas à instituição, com potencial para colaborar na Reunião Preparatória. No caso das espécies, recomenda-se considerar os coordenadores de táxon do processo de Avaliação do Estado de Conservação. Sugere-se entre 10 a 15 participantes no total para a Reunião Preparatória. O Coordenador do PAN deverá elaborar uma lista prévia dos participantes, contendo minimamente os seguintes dados: nome, instituição, telefone e e-mail.

Participantes recomendados para a Reunião Preparatória:

- ✓ Facilitador (se necessário) e relator;
- ✓ Coordenador do PAN;
- ✓ Representante do CNPC de Apoio, COPAN ou CGCON;
- ✓ Especialistas nos táxons e/ou ambientes;
- ✓ Outros colaboradores chave, dependendo da especificidade do PAN.



3.1.3. Levantar informações para a contextualização do PAN

Essa etapa corresponde à obtenção de dados e informações relevantes para a contextualização do PAN (espécies ameaçadas, ambientes, ameaças, etc.) e deve considerar principalmente os documentos resultantes da Avaliação do Estado de Conservação das espécies (fichas de avaliação). Além disso, podem ser realizadas consultas à literatura, órgãos governamentais, organizações não governamentais, instituições de ensino e pesquisa, associações e comunidades da área de abrangência do alvo de conservação, entre outras.

A partir das informações levantadas, o Coordenador do PAN deverá organizar o material que irá embasar as discussões na Reunião Preparatória e preparar uma apresentação com as informações relevantes para nivelamento dos participantes. Se possível, poderá ser elaborado um mapa prévio do recorte geográfico do PAN, bem como outros mapas temáticos (p.ex. ocorrência das espécies, distribuição potencial, vetores de ameaça, atributos de conservação, etc.).

Sugestão de tópicos para a apresentação:

- ✓ Informações gerais sobre PANs (arcabouço legal, metodologia, resultados);
- ✓ Escopo e abrangência do PAN em questão;
- ✓ Lista prévia de espécies alvo;
- ✓ Caracterização dos ambientes;
- ✓ Contextualização das ameaças, baseado nas fichas de avaliação;
- ✓ Mapas temáticos.

3.2. ORGANIZAÇÃO DA REUNIÃO PREPARATÓRIA

A Reunião Preparatória é o segundo marco na elaboração do PAN, onde os principais atores envolvidos na organização dos trabalhos deverão definir: 1) a lista de espécies; 2) a lista de participantes; 3) a área do PAN (limites e/ou áreas estratégicas); e 4) as necessidades logísticas da Oficina de Planejamento. Nesse momento são discutidas também possíveis dificuldades que poderão surgir na oficina e estratégias para superá-las.

A reunião será conduzida pelo Coordenador do PAN e deverá conter o registro de presença dos participantes, a pauta, a memória da reunião com seus respectivos produtos e outros encaminhamentos. Caso seja necessário, poderá contar com o auxílio de um facilitador. A seguir serão apresentados os passos para a organização e realização da Reunião Preparatória:

3.2.1. Detalhar a estimativa de custos e organizar a logística da Reunião Preparatória

O Coordenador do PAN deverá verificar a disponibilidade das datas e locais para a realização da Reunião Preparatória propostos durante a Reunião Inicial. Em seguida, deverá realizar uma estimativa de custos baseada na lista prévia de participantes.

Caso a reunião ocorra na ACADEBIO, seja a Preparatória ou a Oficina de Planejamento, o Coordenador deverá bloquear a agenda por meio do Formulário de Solicitação de Evento da ACADEBIO. Caso contrário, deverá providenciar o local da reunião e, quando for o caso, o transporte dos participantes, alimentação, hospedagem, entre outros, respeitando os prazos administrativos.

3.2.2. Enviar os convites aos participantes da Reunião Preparatória

O Coordenador do PAN ou do CNPC responsável deverá enviar os convites e o formulário para solicitação de diárias e passagens por ofício ou e-mail aos participantes identificados, seguindo o modelo disponível na intranet, com no mínimo 30 dias de antecedência da data da reunião.

O convite deverá ser enviado diretamente ao participante identificado. Em casos específicos, o convite deverá ser encaminhado preferencialmente à chefia imediata do participante, solicitando sua participação na reunião, ou à chefia da instância que se pretende convidar, para que a instituição tome conhecimento do PAN e indique um participante com perfil adequado.

3.2.3. Organizar as informações e solicitar diárias e passagens

Após as confirmações dos convidados, o Coordenador do PAN deverá elaborar a lista definitiva de participantes da Reunião Preparatória e solicitar as diárias e passagens pelo sistema SCDP. A CGCON deverá então confirmar a lista de participantes e autorizar a compra das passagens e diárias.

Caso a oficina seja custeada por outra instituição que não o ICMBio, o Coordenador do PAN deverá organizar as informações e enviá-las ao responsável pela logística da oficina por parte da instituição.

3.2.4. Identificar facilitador, quando necessário, e relator da Reunião Preparatória

O facilitador ou o relator da Reunião Preparatória poderá ser o próprio Coordenador do PAN, Ponto Focal do CNPC ou representantes do ICMBio qualificados para tais funções. Os convites ao facilitador e relator indicados são de responsabilidade do Coordenador do PAN, se necessário com auxílio da COPAN, e devem ser feitos com a maior antecedência possível. Ressalta-se a importância de obter a permissão da chefia imediata do servidor, seja por contato telefônico ou via e-mail.

3.2.5. Elaborar a programação da Reunião Preparatória

O facilitador e o Coordenador do PAN deverão elaborar a programação da Reunião Preparatória, considerando os itens descritos no quadro abaixo. Preferencialmente, a programação deverá ser enviada por e-mail aos participantes na semana que antecede a reunião.

Momentos da Reunião Preparatória:

- ✓ Abertura e apresentação dos participantes;
- ✓ Nivelamento conceitual, metodológico e do contexto do PAN;
- ✓ Definição da lista de espécies;
- ✓ Definição da abrangência geográfica do PAN;
- ✓ Levantamento de ameaças, com base nas fichas de Avaliação do Estado de Conservação das Espécies;
- ✓ Proposição de documentos que podem subsidiar a Oficina de Planejamento (ex. mapas temáticos);
- ✓ Definição de atores chave para participar da Oficina de Planejamento;
- ✓ Definir o local e a data da Oficina de Planejamento;
- ✓ Indicação dos responsáveis pelas funções de coordenação da Oficina de Planejamento, facilitação, relatoria e responsável pela logística;
- ✓ Definição do cronograma dos trabalhos preparatórios para a realização da Oficina de Planejamento.

3.2.6. Preparar os materiais necessários para a Reunião Preparatória

Nos dias que antecedem a reunião, o Coordenador do PAN deverá providenciar e organizar o material que será utilizado, como:

- Lista de presença;
- *Kit* de facilitação (ver PARTE 4);
- *Pen drive* com as apresentações a serem realizadas;

- Fichas de Avaliação do Estado de Conservação das espécies alvo;
- Modelo de relatório de viagem;
- Programação da reunião;
- Mapas e outros materiais impressos, quando houver.

3.3. ELABORAÇÃO DA MEMÓRIA DA REUNIÃO PREPARATÓRIA

Após o término da Reunião Preparatória, o relator, com auxílio do Coordenador do PAN e do facilitador, quando houver, deverão elaborar a memória da reunião, contendo pelo menos os seguintes produtos:

- Lista de espécies alvo do PAN;
- Abrangência geográfica do PAN (limites e/ou áreas estratégicas, quando possível, em mapas);
- Lista/quadro de ameaças;
- Lista de convidados para a Oficina de Planejamento;
- Data e local provável da Oficina de Planejamento;
- Indicação da equipe de organização da oficina (facilitação, relatoria e logística);
- Cronograma de atividades prévias à oficina;
- Outros encaminhamentos.

A memória deverá ser revisada pelo Coordenador do PAN e disponibilizada aos participantes da reunião e à COPAN em até 20 dias. O Coordenador do PAN deverá incluir a versão final do documento no SEI.



4 ORGANIZAÇÃO PARA A OFICINA DE PLANEJAMENTO DO PAN

Os objetivos e a estruturação das ações de PANs são elaborados de forma participativa por meio da **Oficina de Planejamento do PAN**. A oficina é um evento de trabalho que reúne pessoas com conhecimento e envolvimento relevantes em determinada temática para dialogar e gerar produtos ao seu final. Para que seja realizada com sucesso, é necessário executar inúmeras atividades de forma planejada e coordenada, descritas nos itens a seguir.

4.1. PREPARAÇÃO LOGÍSTICA DA OFICINA DE PLANEJAMENTO

A preparação logística da oficina consiste em garantir que as informações e os recursos necessários sejam mobilizados para a realização dos trabalhos. Esta etapa é tão importante para o sucesso da oficina quanto a própria facilitação.

Dedicar esforço e atenção à preparação logística fará com que a equipe envolvida na realização da oficina esteja mais segura e organizada para contornar imprevistos, oferecendo respostas adequadas. Além disso, atuando com excelência na fase inicial de preparação, haverá maior clareza sobre quais aspectos serão fundamentais para garantir o sucesso da oficina.

A preparação logística da oficina deve ser conduzida pelo CNPC responsável pelo PAN, que poderá contar com o auxílio de parceiros internos e externos, quando houver.



Utilize o quadro de orientações para preparação logística disponível na intranet para acompanhar a execução, prazos e responsáveis por cada item da logística.

A seguir serão apresentados os passos para a organização da Oficina de Planejamento do PAN:

4.1.1. Detalhar a estimativa de custos e organizar a logística da Oficina de Planejamento

O Coordenador do PAN deverá verificar a disponibilidade das datas e locais para a realização da Oficina de Planejamento propostos na Reunião Preparatória. Em seguida, deverá elaborar, em até 60 dias antes da Oficina de Planejamento, uma proposta de datas e locais da oficina, com a estimativa de custos, e a lista de convidados, que deverá ser aprovada pela CGCON e COPAN.

Caso a reunião ocorra na ACADEBIO, o Coordenador deverá bloquear a agenda por meio do Formulário de Solicitação de Evento da ACADEBIO. Caso contrário, deverá providenciar o local da reunião e, quando for o caso, o transporte dos participantes, alimentação, hospedagem, entre outros, respeitando os prazos administrativos.

4.1.2. Convidar/contratar equipe de facilitação e relatoria da Oficina de Planejamento

A Oficina de Planejamento deverá contar com a atuação de uma equipe de facilitação e relatoria – facilitador geral, co-facilitador(es) e relator(es), podendo ser formada por representantes do ICMBio ou consultores contratados qualificados para tais funções. Esta equipe é fundamental para propiciar um ambiente favorável ao diálogo participativo e conduzir as discussões com técnicas e métodos adequados. Ao final, a equipe de facilitação e relatoria receberá certificado.

A composição e o convite da equipe de facilitação e relatoria é de responsabilidade do Coordenador do PAN, em consonância com a COPAN e CGCON, bem como o acompanhamento do processo de contratação de consultores.

No caso de **convite a representantes do ICMBio** para a composição da equipe de facilitação e relatoria, recomenda-se que seja feita uma busca ampliada no ICMBio. Os convites devem ser feitos com a maior antecedência possível, informando que as datas previstas para a oficina poderão sofrer alteração. Ressalta-se a importância de obter a permissão da chefia imediata do servidor.

No caso de **contratação de consultores** para facilitação e relatoria da oficina, deve-se avaliar: 1) experiência em facilitação e relatoria; 2) experiências anteriores em oficinas de elaboração de PAN ou outros eventos relacionados à conservação da biodiversidade; e 3) disponibilidade de recursos financeiros. Essas medidas estão associadas à necessidade de garantir maior agilidade no processo de contratação dos serviços, que deverá seguir as normas do ICMBio.

4.1.3. Enviar os convites aos participantes da Oficina de Planejamento

Sempre que possível, sugere-se que o Coordenador do PAN envie um convite por e-mail para consultar a data e local da oficina propostos, solicitando confirmação de participação e bloqueio de agenda.

Em seguida, quando a data e local estiverem confirmados, o Coordenador do PAN deverá elaborar convites oficiais aos participantes da oficina (modelo disponível na intranet), a ser assinado pelo Coordenador do CNPC. O Coordenador do PAN ou do CNPC deverá então encaminhar os convites junto ao formulário para solicitação de diárias e passagens, por e-mail ou ofício aos participantes identificados, em até 45 dias antes da data da oficina.

O convite deverá ser enviado diretamente ao participante identificado. Em casos específicos, o convite deverá ser encaminhado preferencialmente à chefia imediata do participante, solicitando sua participação na reunião, ou à chefia da instância que se pretende convidar, para que a instituição tome conhecimento do PAN e indique um participante com perfil adequado.

4.1.4. Organizar as informações e solicitar diárias e passagens

Após as confirmações dos convidados, o Coordenador do PAN deverá elaborar a lista definitiva de participantes da Oficina de Planejamento e solicitar as diárias e passagens pelo sistema SCDP ou de acordo com outra fonte de recurso. A CGCON deverá então confirmar a lista de participantes final e autorizar a compra das passagens e diárias em até 20 dias antes da oficina.

Caso a oficina seja custeada por outra instituição que não o ICMBio, o Coordenador do PAN deverá organizar as informações e enviá-las ao responsável pela logística da oficina por parte da instituição financiadora.



É importante estar atento e respeitar os prazos estabelecidos pela CGCON/DIBIO quanto ao envio dos formulários de viagem aos participantes da oficina e solicitação de passagens e diárias no SCDP ou conforme outras fontes de recurso.



4.1.5. Elaborar o fio lógico e a programação da Oficina de Planejamento

O facilitador, com o auxílio do Coordenador do PAN, deverá elaborar o fio lógico da Oficina de Planejamento, conforme modelo disponível na intranet (na PARTE 4, item 1.6, pág. 132). Nesse documento, devem ser registradas todas as etapas do processo participativo que serão desenvolvidas, em uma sequência lógica, para alcance dos resultados esperados da oficina. Em outras palavras, devem ser descritas todas as perguntas orientadoras, as técnicas e dinâmicas de facilitação a serem utilizadas, bem como o tempo necessário para cada etapa. A partir do fio lógico, deverá ser elaborada uma programação simplificada. Modelos do fio lógico e da programação podem ser encontrados na intranet.



4.1.6. Elaborar documento de contextualização do PAN e enviar aos participantes

O Coordenador do PAN deverá elaborar um documento contendo informações relevantes sobre o PAN, como as espécies e regiões contempladas, mapas (quando houver), principais ameaças levantadas nas fichas de avaliação do risco de extinção e validadas na Reunião Preparatória, contextualização dos ambientes, entre outros. Este documento deverá ser enviado aos participantes junto com a programação da oficina, na semana que antecede o evento.



Este documento poderá servir de base para o Sumário Executivo do PAN.

4.1.7. Preparar apresentação para nivelamento conceitual e metodológico dos participantes

O Coordenador do PAN ou o representante do CNPC de Apoio, da COPAN ou da CGCON deverá preparar uma apresentação em *slides* sobre a base legal, metodologia e principais resultados dos PANs, para nivelamento dos participantes da oficina. Além disso, o Coordenador do PAN deverá elaborar uma apresentação com os pontos mais importantes da contextualização do PAN em questão, tomando como base o documento produzido no item anterior.

4.2. PREPARAÇÃO DO MATERIAL PARA A OFICINA DE PLANEJAMENTO

Esta preparação inclui o trabalho de organizar e providenciar os materiais que serão necessários na oficina, tanto para a facilitação quanto para a logística durante ou após o evento. As atividades devem ser realizadas pelo facilitador, Coordenador do PAN e pela equipe do CNPC responsável pela logística da oficina. Os principais preparativos são:

- Preparar *kit* de facilitação (ver PARTE 4);
- Preparar ou imprimir tarjetas de títulos e perguntas orientadoras;
- Organizar o quadro/lista de ameaças definido na Reunião Preparatória para disponibilizá-lo aos participantes na oficina por meio de:
 - Impressão de cópias em papel A4; ou
 - Tarjetas para apresentação em painel de moderação (tnt); ou
 - Apresentação em *slides*.
- Preparar os arquivos digitais em um pendrive (imprimir se necessário):
 - *Slides* de facilitação (modelo disponível na intranet);
 - Matriz de Planejamento no Excel (modelo disponível na intranet)
 - Fichas de avaliação das espécies do PAN;
 - Mapas e documentos de base para discussão, quando houver;
 - Orientações para trabalho em grupos;
- Preparar e imprimir lista de presença;
- Preparar pasta para os participantes com os seguintes materiais:
 - Documento de contextualização do PAN;
 - Programação da oficina;
 - Crachá com nome e instituição do participante;
 - Bloco de notas e caneta, quando possível;
 - Certificados de participação, facilitação e relatoria (modelo disponível na intranet);
 - ◇ Caso a impressão não seja viável, os certificados poderão ser enviados por e-mail após a oficina em formato PDF.
- Preparar e imprimir o relatório de viagem para os participantes;
- Lembrete: na oficina, solicitar aos participantes os comprovantes de embarque;
- Preparar o questionário de avaliação da oficina (pode ser realizado virtualmente);
- Disponibilizar Sumários Executivos e Livros de outros PANs para a divulgação.



Quando a oficina for realizada na ACADEBIO, utilize a logística do próprio local.

Solicite os materiais de facilitação e dos participantes para a ACADEBIO. Eles poderão encaminhar uma mensagem de boas-vindas e orientações aos participantes sobre o traslado e a hospedagem no local.

A lista de presença e avaliação da oficina também poderão ser providenciadas pela ACADEBIO.

4.3. ORGANIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA RODADA VIRTUAL

Tendo em vista o tempo limitado e a quantidade de tarefas a serem realizadas na Oficina de Planejamento, é comum a necessidade de realizar uma rodada virtual da Matriz de Planejamento, para preenchimento das informações ausentes ou incompletas, verificação de dúvidas, correções ortográficas, entre outros.

Para esta etapa, o relator e o facilitador da oficina deverão organizar e encaminhar a Matriz de Planejamento ao Coordenador do PAN, preferencialmente na semana que sucede o evento. O Coordenador do PAN deverá então disponibilizar a matriz aos participantes durante o tempo que foi previamente determinado nos encaminhamentos da Oficina de Planejamento. Um conjunto de orientações para o preenchimento da matriz na rodada virtual pode ser encontrado no quadro abaixo, que deverá ser enviado à todos os participantes da oficina junto com a matriz.

Orientações para preenchimento da matriz na rodada virtual

A rodada virtual tem a função de preencher as informações ausentes ou incompletas, fazer correções ortográficas e modificar questões pontuais para melhoria da redação.

1. Premissas:

- 1.1. O planejamento foi construído de forma coletiva e o produto obtido é resultado do estabelecimento de consensos entre os participantes durante a oficina daquilo que o grupo se propôs a desenvolver.
- 1.2. Uma vez que não há meios de conduzir novamente uma reunião presencial com todos os participantes, entende-se que a proposta desenvolvida é a proposição definitiva da plenária do PAN. Assim, nesta etapa do planejamento os participantes não têm mais autonomia para alterar substancialmente o planejamento pactuado.
- 1.3. É importante lembrar que o PAN é um conjunto de objetivos e ações relevantes, factíveis e com alcance limitado. Assim, o planejamento não deve contemplar o que se deseja, mas o que é necessário e, sobretudo, possível de ser feito para a conservação dos ambientes e espécies dentro da esfera de atuação dos participantes nos próximos cinco 5 anos.

1.4. O GAT, definido durante a oficina de planejamento e validado por todos os participantes, têm autonomia para tomar decisões em nome de todos os envolvidos na construção do PAN ao longo de sua implementação. Isto contempla a inclusão, exclusão e ajustes nas ações, a redefinição de articuladores, ajustes de prazos, enfim, todas as decisões necessárias para a melhoria da execução do PAN, durante as oficinas de monitoria e avaliação.

2. Preenchimento da matriz na rodada virtual:

2.1. A matriz será disponibilizada aos participantes por meio do (*Google Drive / Excel*).

2.2. Não é permitido alterar o mérito das ações. Caso seja identificado algum problema na definição da ação, este deverá ser indicado na forma de observação. Estas propostas de alterações serão avaliadas pela coordenação do PAN, se necessário, com o auxílio de membros do GAT.

2.3. Correções ortográficas no texto das ações, desde que não alterem o mérito da ação, são permitidas.

2.4. Os campos que ficaram em branco durante a oficina deverão ser preenchidos pelos respectivos articuladores, com exceção do campo “colaboradores” que pode ser preenchido por todos os participantes envolvidos na rodada virtual.

2.5. Todos os campos deverão estar preenchidos ao final da rodada virtual. Ações com campos em branco serão temporariamente excluídas, especialmente se não houver articulador, e somente poderão ser retomadas na Oficina de Monitoria.

2.6. Neste momento é recomendável que os respectivos articuladores façam uma avaliação mais detalhada do recurso que será necessário para execução da ação para que o custo seja melhor estimado.

2.7. Após o término do prazo, a matriz será retirada do Google Drive e não será mais possível fazer alterações.

2.8. É importante neste momento que o grupo retome a reflexão sobre alguns aspectos do planejamento, tendo como base os seguintes pontos:

- A ação se encaixa claramente no escopo do PAN?
- A ação está claramente direcionada a combater ou reduzir as ameaças identificadas?
- A ação promove de fato mudança no estado de conservação da espécie ou do ambiente?
- A ação está na esfera de atuação (competências) dos participantes da oficina (articulador e colaboradores)?
- O produto está adequado ao que propõe a ação?
- O produto pode ser obtido no prazo estabelecido?
- O custo está adequado? É viável?

- A ação é exequível, considerando o prazo de execução e os recursos (humanos e financeiros) necessários?
- A ação está dentro do arcabouço legal vigente?

2.8.1. Caso alguma das questões acima seja respondida de forma negativa, então deve-se avaliar se podem ser feitos ajustes para adequá-la ou ponderar se a ação deve permanecer no PAN. Estas informações deverão constar na forma de sugestão no campo observações para avaliação pela coordenação do PAN, visto que se trata de uma alteração de mérito.

2.9. Após a rodada virtual ocorrerá uma avaliação da DIBIO seguida de análise jurídica pela Procuradoria Federal Especializada junto ao ICMBio, PFE/ICMBio, para avaliar a legalidade e a adequação dos termos utilizados na redação da ação. Caso seja identificado algum problema o documento poderá retornar ao GAT para realização dos ajustes.



Para melhor desempenho da rodada virtual, sugere-se o uso das Planilhas Google disponibilizadas pela ferramenta Google Drive.



Durante a rodada virtual, o Coordenador do PAN também deverá buscar informações necessárias para o preenchimento da matriz, principalmente quanto aos articuladores e colaboradores potenciais levantados que necessitam de confirmação.

Após o término do prazo, o Coordenador do PAN deverá consolidar a matriz em uma versão final. Essa versão deverá estar preenchida completamente e não deve conter comentários, frases tachadas, lembretes, etc. Em seguida a matriz deverá ser enviada para revisão conforme o fluxo da Figura 5:



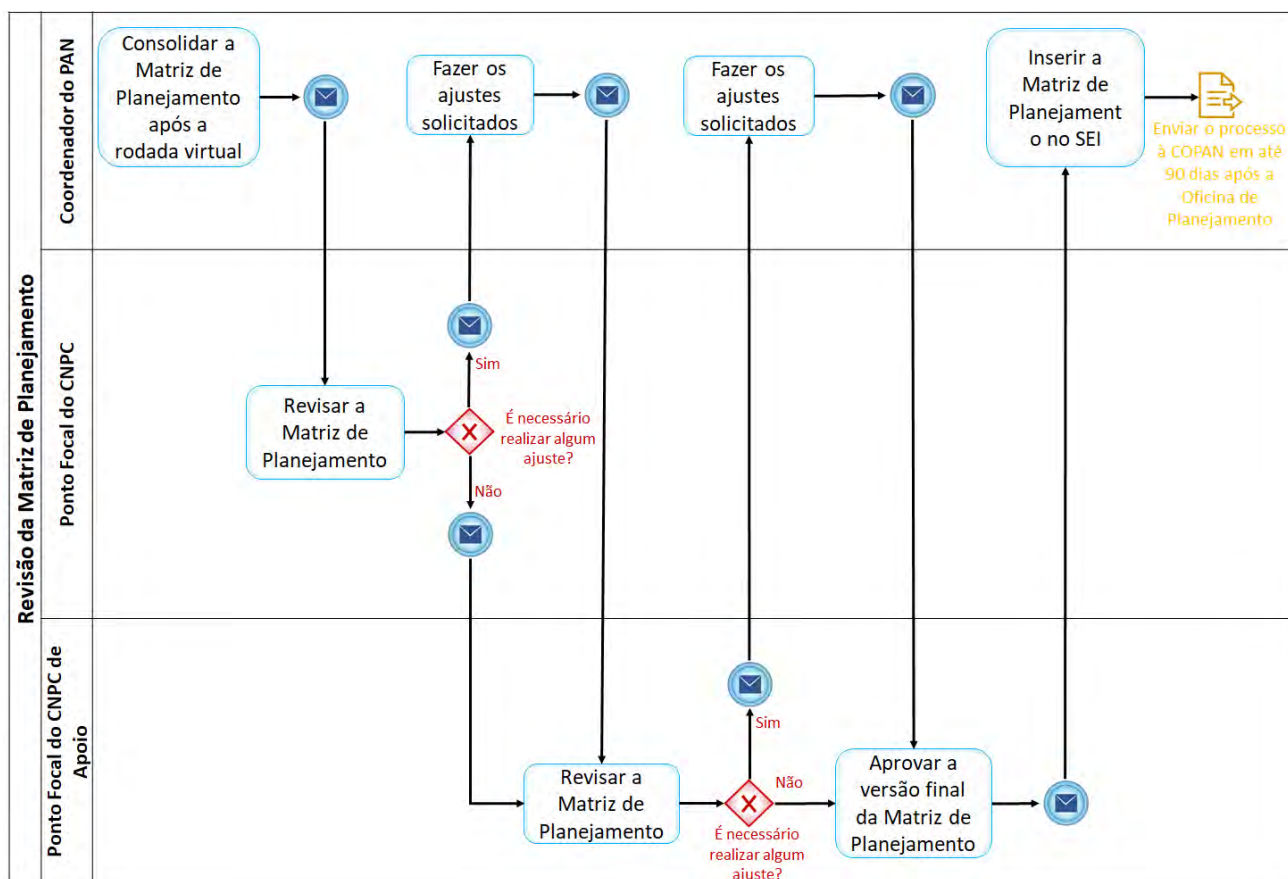


Figura 5. Fluxo de trabalho para revisão da Matriz de Planejamento após a rodada virtual.



Todos os campos deverão estar preenchidos ao final da rodada virtual. Ações com campos em branco poderão ser temporariamente excluídas, especialmente se não houver articulador, e somente poderão ser retomadas na Oficina de Monitoria.

4.4. RELATORIA DA OFICINA DE PLANEJAMENTO

O relatório da oficina é o documento que registra todas as etapas e produtos do trabalho realizado na oficina. O relator deverá ser definido durante a Reunião Preparatória ou durante a preparação logística da oficina.

O relatório da oficina deverá ser revisado pelo facilitador e Coordenador do PAN. Após revisão, o documento deverá ser enviado aos participantes, Ponto Focal do CNPC e ao responsável do CNPC de Apoio e, posteriormente, inserido no processo administrativo no SEI. O relatório deve conter os seguintes tópicos:

Relatório da Oficina de Planejamento

1. Apresentação

Citar informações gerais sobre o local, data, objetivo da oficina, título do PAN, equipe de facilitação, número de instituições e pessoas participantes, breve descrição do contexto no qual a oficina foi realizada.

2. Fio lógico e programação cumprida

Apresentar o fio lógico seguido na oficina, descrevendo os momentos de trabalho, as dinâmicas de facilitação utilizadas e a programação cumprida.

3. Produtos da Oficina

Informar os produtos gerados na oficina, conforme detalhamento abaixo:

3.1. Ameaças

3.2. Quadro Síntese do PAN (objetivo geral, objetivos específicos, número de ações por objetivo)

3.3. Matriz de Planejamento (anexo)

3.4. Grupo de Assessoramento Técnico (nome, instituição e função no GAT)

3.5. Encaminhamentos da oficina

4. Avaliação dos participantes

Inserir o quadro de resultados da avaliação dos participantes sobre a oficina. Poderão ser inseridos os comentários relevantes dos participantes que contribuirão para a melhoria das oficinas futuras.

5. Considerações Finais (Opcional)

6. Lista de Participantes da Oficina

Elaborar uma tabela contendo o nome, instituição, telefone e e-mail de cada participante da oficina. A lista de presença dos dias da oficina deve ser escaneada e anexada ao relatório.

7. Fotos da Oficina

Inserir fotos do trabalho realizado na oficina, tais como: reunindo todos os participantes, das reuniões em grupo, das plenárias etc.

Um modelo de relatório está disponível na intranet.

5 VALIDAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO NACIONAL

Para que o PAN se torne uma política pública, ele deve ser aprovado oficialmente. De acordo com a Instrução Normativa ICMBio nº 21/2018, a aprovação do PAN e instituição do GAT será feita por meio de portaria do Presidente do ICMBio, informando o nome do PAN, as espécies ou ambientes alvo, região de abrangência, objetivo geral, objetivos específicos, prazo de vigência e composição do GAT.

5.1. ORGANIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO PARA APROVAÇÃO DA PORTARIA

Para que o PAN seja aprovado, o CNPC deverá preparar e organizar uma série de documentações, conforme descrito nos passos abaixo. O processo administrativo completo deverá ser enviado à COPAN via SEI em até 90 dias após o término da Oficina de Planejamento.

5.1.1. Enviar convite aos membros do Grupo de Assessoramento Técnico

O Coordenador do PAN deverá preparar e enviar a carta-convite, em até 15 dias após a Oficina de Planejamento, conforme modelo de ofício disponível na intranet, àqueles que foram indicados a membros do GAT na Oficina de Planejamento. Os membros convidados poderão responder por e-mail ou documento assinado.

Após receber todos os aceites dos membros convidados, o Coordenador do PAN deverá compilar os convites e aceites em um documento e incluí-lo no processo administrativo do PAN.



5.1.2. Elaborar nota técnica e minuta de portaria

O Coordenador do PAN deverá elaborar uma nota técnica, contendo no mínimo as seguintes informações:

- Breve histórico da elaboração do PAN (reuniões e oficinas);
- Justificativa para a elaboração do PAN;
- Espécies e/ou ambientes alvo;
- Recorte geográfico ou região de abrangência do PAN;
- Objetivo Geral e Objetivos Específicos;
- Dados dos membros do GAT (nome, instituição, RG, CPF e matrícula SIAPE, quando houver).

Em seguida, deverá ser elaborada no SEI a minuta de portaria conforme o modelo disponível na intranet, contendo nome do PAN, as espécies e/ou ambientes alvo, objetivo geral, objetivos específicos, prazo de vigência, composição e atribuição do GAT. A composição do GAT constará como anexo da portaria, onde estarão listados o nome e o CNPC do Coordenador do PAN e o nome e a instituição de cada membro do GAT.

5.1.3. Instruir e enviar o processo administrativo

Após todos os documentos preparados, o Coordenador do PAN deverá encaminhá-los ao Ponto Focal do CNPC para revisão, em seguida deverá encaminhar à COPAN o processo administrativo via SEI contendo toda a documentação, em até 90 dias após a Oficina de Planejamento:

- Proposta do PAN e sua aprovação;
- Memória da Reunião Inicial, quando houver;
- Memória da Reunião Preparatória;
- Relatório da Oficina de Planejamento contendo a lista de participantes;
- Matriz de Planejamento (versão consolidada após a rodada virtual e revisada);
- Convites e aceites dos membros do GAT;
- Nota técnica para aprovação do PAN e instituição do GAT;
- Minuta da portaria de aprovação do PAN e instituição do GAT;
- Outros documentos, quando houver.



Não inserir documentos no processo administrativo enquanto estiver em processo de análise e validação da COPAN, CGCON e DIBIO, exceto quando solicitado.

5.2. APROVAÇÃO E PUBLICAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO NACIONAL

Essa etapa consiste na avaliação da Matriz de Planejamento por parte da DIBIO e CGCON, com o intuito de verificar se os objetivos e ações estão dentro da legalidade e da governabilidade do PAN, seguida de encaminhamento para publicação no Diário Oficial da União.

5.2.1. Etapa de análise do processo e aprovação da Matriz de Planejamento do PAN

Após o recebimento do processo administrativo, os supervisores do PAN irão analisar os documentos e, caso o processo esteja devidamente instruído, ele será remetido à CGCON e DIBIO para análise e aprovação.

Caso sejam solicitadas modificações na Matriz de Planejamento no PAN, a COPAN retornará o processo ao Coordenador do PAN para as providências necessárias. Caso as modificações não sejam viáveis, os motivos deverão ser expressos em uma justificativa, que será avaliada pela DIBIO.



É importante que os participantes da Oficina de Planejamento, em especial o GAT, sejam informados sobre as modificações anteriormente à publicação da portaria do PAN.

5.2.2. Publicação do PAN

A minuta de portaria, após aprovada pela DIBIO, será submetida à Procuradoria Federal Especializada – PFE/ICMBio, para análise jurídica, e posteriormente, encaminhada à Presidência do Instituto, para assinatura e publicação no Diário Oficial da União.

Após publicada a portaria de aprovação do PAN e instituição do GAT, a COPAN deverá inseri-la na página do ICMBio, junto com a Matriz de Planejamento.



Foto: Lucas Leite

6 ORGANIZAÇÃO PARA AS OFICINAS DE MONITORIA, ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS E AVALIAÇÃO DO PAN

Além de elaborados de forma participativa, os PANs também utilizam uma metodologia de acompanhamento e avaliação com envolvimento dos parceiros. As **Oficinas de Monitoria** e as **Oficinas de Avaliação** são eventos de trabalho que reúnem os membros do GAT com o objetivo de acompanhar o andamento do PAN, revisar o planejamento (Monitorias anuais) e avaliar o cumprimento dos objetivos (Avaliação de Meio Termo e Final).

LEITURA IMPORTANTE

Acompanhamento da Execução dos PANs: Monitoria e Avaliação

A base conceitual dos PANs segue a estrutura lógica de um projeto, que por definição é “um esforço temporário conduzido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2008, p. 5). Assim como em qualquer projeto, o foco dos PANs é o alcance de resultados e, neste sentido, um sistema de gestão adequado é o que permite não apenas o acompanhamento da implementação, mas, sobretudo, a identificação dos desafios, impactos positivos e negativos, a detecção de eventuais ou potenciais problemas e orienta a tomada de decisão a tempo de gerar as melhorias ou ajustes necessários.

Os PANs são planejamentos complexos, pois envolvem uma grande quantidade de fatores e agentes, abarcando inúmeras escalas desde a sua concepção até sua implementação. Essa multiplicidade de elementos lança um grande desafio sobre a ferramenta, principalmente no que se refere à avaliação dos resultados, mas também é o que a torna um instrumento consistente e robusto.

O planejamento estratégico em si não garante o alcance desses resultados e um plano não executado é só um conjunto de desejos (ANSOFF et al. 1981), de forma que a capacidade de executar a estratégia é um dos elementos mais importantes deste processo. Portanto, definir mecanismos para acompanhar, avaliar e mensurar a execução do planejamento é fundamental.

Para isso, o acompanhamento dos processos deve focar em parâmetros relacionados à execução do planejamento em termos de geração de resultados, considerando três níveis: eficiência, eficácia e efetividade.

A **eficiência** está ligada ao nível operacional e relacionada a capacidade de atender ao planejado, com a geração dos produtos previstos, utilizando a menor quantidade de recursos possível. Este parâmetro não é especificamente considerado nos PANs, pois a operacionalização das ações é entendida como atribuição dos articuladores.

A **eficácia** está relacionada a execução do planejamento e ao alcance dos resultados, ou seja, indica se as ações realizadas estão gerando os produtos previstos e levando ao alcance dos objetivos planejados (CHIAVENATO, 1994; Bio, 1996). Este parâmetro é acompanhado por meio das monitorias anuais.

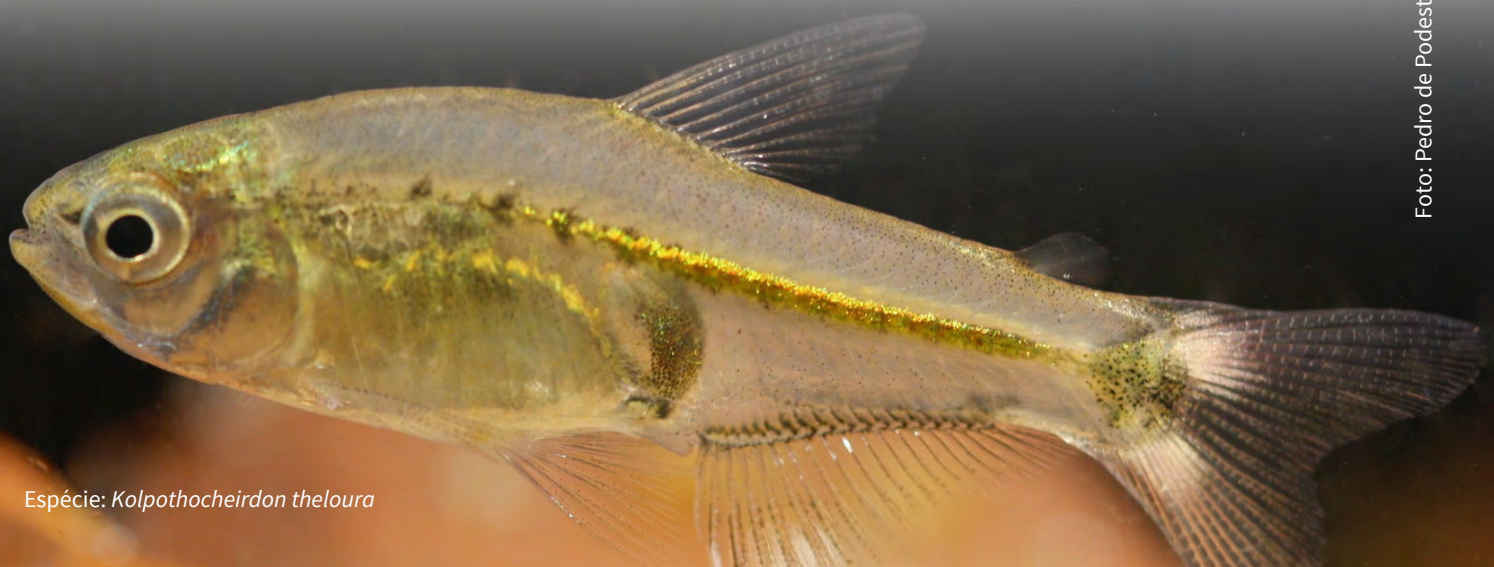
A **efetividade** é um parâmetro mais relacionado ao nível estratégico e expressa a capacidade de promover mudanças na realidade a partir dos produtos e os benefícios gerados pela implementação do plano (ASCHER & GUIMARÃES, 2004), o que é mensurado durante as avaliações de meio termo e final do PAN.

O acompanhamento do alcance dos resultados nos PANs ocorre por meio de oficinas de monitoria e avaliação. Os dois processos têm focos distintos, porém complementares e ocorrem em diferentes momentos ao longo dos ciclos de cinco anos dos PANs.

As monitorias ocorrem anualmente e têm o propósito de avaliar se a execução das ações está conduzindo aos produtos planejados dentro do prazo estabelecido, ou seja, permite mensurar a eficácia do planejamento. Os produtos têm, nesse contexto, caráter de indicadores que permitem identificar os fatores de sucesso, problemas, desafios, potencialidades e a partir daí são feitos ajustes com o objetivo de melhorar a execução do PAN.

Já as avaliações ocorrem na metade e no final do ciclo e focam no alcance dos objetivos, ou seja, avaliam se o conjunto de ações planejadas são ou foram capazes de promover as mudanças projetadas na realidade. Neste caso, a premissa é verificar tanto a eficácia quanto a efetividade do PAN. Diferentemente das monitorias anuais, cujos parâmetros de análise são os produtos e os prazos, as avaliações devem, portanto, focar em parâmetros que possam mensurar os resultados em outros níveis e nestas escalas de avaliação o uso de indicadores é particularmente relevante.

Para que a avaliação ocorra, é necessário realizar também a **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas**, que deve ocorrer entre a Oficina de Planejamento e a 1ª Oficina de Monitoria do PAN. Não é recomendado que os indicadores e as metas sejam elaborados durante a Oficina de Planejamento ou com todos os participantes do PAN. No entanto, tendo em vista reduzir custos, é possível realizar essa oficina junto com a 1ª Oficina de Monitoria.



Espécie: *Kolpothocheiridon theloura*



Quando realizadas em um mesmo evento, a elaboração dos indicadores e metas deve ocorrer antes da monitoria, pois é importante que os participantes tenham foco nos objetivos e não nas ações. Isto se justifica pelo fato de que a Matriz de Indicadores e Metas deve, inclusive, permitir identificar se as ações foram bem ou mal planejadas e se a estrutura do planejamento está adequada ao combate das ameaças identificadas. Desta forma, se uma ação deixou de ser planejada ou se foram planejadas mais ações do que o necessário, espera-se que os indicadores possam mostrar isso, mas isto só é possível se eles forem pensados sem olhar para as ações. Do contrário, tende-se a replicar na matriz de indicadores os produtos das ações constantes da Matriz de Planejamento.

6.1. PLANEJAMENTO ANUAL DE OFICINAS DE PAN

A COPAN, em conjunto com a CGCON, irá fazer um planejamento anual das oficinas do PAN. Caberá aos CNPCs preencher o formulário disponibilizado anualmente pela COPAN e enviar as propostas para a realização das Oficinas de Planejamento, Elaboração de Indicadores e Metas, Monitoria e Avaliação do PAN. As propostas recebidas serão analisadas pela COPAN, que poderá sugerir alterações aos CNPCs quando necessário. O planejamento será aprovado pela CGCON, seguido de divulgação.



Qualquer alteração no planejamento já aprovado deverá ser informada à COPAN.

6.2. MODALIDADES DAS OFICINAS DE MONITORIA

A preparação logística da oficina deve ser conduzida pelo CNPC responsável pelo PAN, que poderá contar com o auxílio de parceiros internos e externos, quando houver. Considerando a diversidade de características dos PANs, foram estabelecidas duas modalidades possíveis para as Oficinas de Monitoria:

- **Oficina presencial** do GAT com levantamento prévio de informações e preenchimento da Matriz de Monitoria;
- **Oficina virtual** do GAT por meio de conferência *on-line* ou troca de informações via *web* com preenchimento prévio da Matriz de Monitoria.

A oficina presencial é recomendada para as primeiras monitorias, para PANs com muitos objetivos específicos e ações, grande número de participantes no GAT ou PANs com problemas críticos de execução.

A oficina virtual requer pouco investimento financeiro e é recomendada para monitorias de baixa complexidade, com alto grau de sistematização do andamento das ações ou para grupos que já tenham experiência com a metodologia. A oficina virtual deverá ocorrer por meio de conferência *on-line* com o intuito de dialogar a respeito dos destaques de ações previamente analisadas pelos articuladores e membros do GAT.

Tanto para a oficina presencial quanto para a virtual deve ocorrer o preenchimento prévio da Matriz de Monitoria. As orientações para a organização das duas modalidades serão apresentadas nos tópicos seguintes.



- ✓ **É altamente recomendável que a 1ª monitoria seja presencial e que nunca sejam realizadas duas monitorias virtuais seguidas.**
- ✓ **A Oficina de Elaboração dos Indicadores e Metas e as Oficinas de Avaliação, seja de Meio Termo ou Final, devem ser obrigatoriamente presenciais.**

6.3. PREPARAÇÃO DAS OFICINAS PRESENCIAIS DE MONITORIA, ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS OU AVALIAÇÃO

A duração da oficina presencial de Monitoria / Elaboração de Indicadores e Metas / Avaliação deve ser de dois a quatro dias, de acordo com a complexidade do PAN (número de ações/indicadores previstos para o período em curso, articuladores e colaboradores envolvidos).

6.3.1. Detalhar a estimativa de custos, organizar a logística da oficina e convidar os participantes

O Coordenador do PAN deverá confirmar com o GAT a disponibilidade das datas, os locais para a realização da oficina e revisar a estimativa de custos apresentada no planejamento aprovado. A CGCON e a COPAN deverão ser informadas sobre mudanças na estimativa de custos e prováveis datas e locais da oficina.

Caso a reunião ocorra na ACADEBIO, o Coordenador deverá bloquear a agenda por meio do Formulário de Solicitação de Evento da ACADEBIO. Caso contrário, deverá providenciar o local da reunião e, quando for o caso, o transporte dos participantes, alimentação, hospedagem, entre outros, respeitando os prazos administrativos.

Quando a data e local estiverem confirmados, o Coordenador do PAN deverá encaminhar o convite junto ao formulário para solicitação de diárias e passagens por e-mail

ou ofício aos participantes, com no mínimo 30 dias de antecedência da data da oficina. Os convidados destas oficinas devem ser membros do GAT e, a depender da justificativa e da disponibilidade de recurso, outros parceiros chave ou novos parceiros com interesse em participar do PAN.

6.3.2. Convidar/contratar facilitador e relator

As Oficinas de Monitoria, de Elaboração de Metas e Indicadores e de Avaliação deverão contar com um facilitador e um relator, que podem ser representantes do ICMBio ou consultores contratados qualificados para tais funções (PARTE 2, item 4.1.2). Nessas oficinas, o facilitador poderá ser o próprio Coordenador do PAN.



Quando viável, é interessante fazer um rodízio de locais para a oficina presencial, em especial para os PANs com recortes territoriais grandes. Isso pode estimular os participantes e promover um maior conhecimento local do PAN, pois podem ser programadas atividades de divulgação do PAN e reuniões com atores locais importantes.

6.3.3. Organizar as informações e solicitar diárias e passagens

Após as confirmações dos convidados, o Coordenador do PAN deverá elaborar a lista definitiva de participantes da Oficina de Monitoria/Avaliação e solicitar as diárias e passagens pelo sistema SCDP ou de acordo com outra fonte de recurso. A CGCON deverá confirmar a lista de participantes e autorizar a compra das passagens e diárias em até 20 dias antes da oficina.

Caso a oficina seja custeada por outra instituição que não o ICMBio, o Coordenador do PAN deverá organizar as informações e enviá-las ao responsável pela logística da oficina por parte da instituição financiadora.



É importante estar atento e respeitar os prazos estabelecidos pela CGCON/DIBIO quanto ao envio dos formulários de viagem aos participantes da oficina e solicitação de passagens e diárias no SCDP.



6.3.4. Organizar e enviar a Matriz de Monitoria/Avaliação para preenchimento prévio

Essa tarefa é de extrema importância para a otimização do tempo das oficinas presenciais. O Coordenador deverá organizar a Matriz de Monitoria/Avaliação (modelos disponíveis na intranet) e solicitar as informações do andamento das ações aos membros do GAT, articuladores e colaboradores (no caso das Monitorias) e da medição dos indicadores aos responsáveis (no caso das Avaliações) com no mínimo 45 dias de antecedência da oficina.

Visto que a Matriz de Monitoria é um documento complexo e que nem todos possuem experiência com o Excel, uma opção é elaborar um formulário *on-line* (p.ex. Formulário Google) ou em Word para preenchimento das informações. No formulário devem conter, minimamente, os mesmos campos da “Situação atual” e “Reprogramação do PAN” da Matriz de Monitoria (colunas azuis e laranjas da matriz).

Caso o GAT tenha definido coordenadores de objetivos específicos ou regionais entre seus membros, estes deverão auxiliar o Coordenador do PAN na busca e consolidação das informações de cada objetivo ou área. Deve ser definida uma data limite para preenchimento das informações, para que o Coordenador do PAN possa consolidar as informações na Matriz de Monitoria/Avaliação que será utilizada e validada na oficina.

Orientações para o preenchimento da Matriz de Monitoria pelo Coordenador do PAN:

- ✓ Preencher o nome e objetivo geral do PAN e data da monitoria na aba da Monitoria Anual que será realizada;
- ✓ Preencher as colunas do “Planejamento das Ações” (colunas verdes do modelo da Matriz de Monitoria disponível na intranet) de acordo com o planejamento da última oficina;
- ✓ Manter a numeração das ações desde a Oficina de Planejamento até a última monitoria, mesmo que ações sejam excluídas ou agrupadas;
- ✓ O texto das ações excluídas ou agrupadas na monitoria anterior não deve aparecer na próxima monitoria. Em seu lugar deve ser preenchido o número da antiga ação e a indicação de sua situação (p.ex. Ação 2.3 - Excluída na Monitoria Anual 2);
- ✓ As ações concluídas devem permanecer assim em todas as abas das monitorias, com a indicação de conclusão (cor azul) e a descrição do produto obtido.

6.3.5. Elaborar o fio lógico da oficina e enviar a programação aos participantes

O facilitador, com o auxílio do Coordenador do PAN, deverá elaborar o fio lógico da Oficina de Monitoria / Elaboração de Indicadores e Metas / Avaliação, conforme modelo disponível na intranet (PARTE 4, item 1.6). Nesse documento, devem ser registradas todas as etapas do processo participativo que serão desenvolvidas, em uma sequência lógica, para alcance dos resultados esperados da oficina. Em outras palavras, devem ser descritas todas as perguntas orientadoras, as técnicas e dinâmicas de facilitação a serem utilizadas, bem como o tempo necessário para cada etapa. A partir do fio lógico, deverá ser elaborada uma programação simplificada (modelo disponível na intranet).



Caso o PAN ainda não tenha indicadores elaborados para os objetivos específicos, é importante incluir no fio lógico e na programação da Oficina de Monitoria um momento para elaboração dos indicadores e metas do PAN antes de iniciar a monitoria.

6.3.6. Preparar apresentação para nivelamento conceitual e metodológico dos participantes

Além da apresentação sobre a base legal, metodologia e principais resultados dos PANs para nivelamento dos participantes da oficina (PARTE 2, item 4.1.7), o facilitador deverá elaborar uma segunda apresentação com os conceitos e metodologia específicos de Monitoria/Avaliação e elaboração de indicadores e metas, quando for o caso.

6.3.7. Preparação do material para a oficina

Esta preparação inclui o trabalho de organizar e providenciar os materiais que serão necessários na oficina, tanto para a facilitação quanto para a logística durante ou após o evento. As atividades devem ser realizadas pelo facilitador, Coordenador do PAN e pela equipe do CNPC responsável pela logística da oficina. Os principais preparativos são:

- Preparar *kit* de facilitação (ver PARTE 4).
- Preparar os arquivos digitais em um *pendrive* (imprimir se necessário):
- *Slides* de facilitação;
- Matriz de Monitoria/Avaliação em Excel (modelos disponíveis na intranet);
- Fichas de avaliação das espécies do PAN;
- Mapas e documentos de base para discussão, quando houver;
- Orientações para trabalho em grupos;
- Preparar e imprimir lista de presença;
- Preparar pasta para os participantes com os seguintes materiais:
- Documento de contextualização do PAN;
- Programação da oficina;
- Crachá com nome e instituição do participante;

- Bloco de notas e caneta, quando possível;
- Certificados de participação, facilitação e relatoria (modelo disponível na intranet);
- Caso a impressão não seja viável, os certificados poderão ser enviados por e-mail após a oficina em formato PDF.
- Preparar e imprimir o relatório de viagem para os participantes;
- Lembrete: na oficina, solicitar aos participantes os comprovantes de embarque).
- Preparar o questionário de avaliação da oficina (pode ser realizado virtualmente);
- Disponibilizar Sumários Executivos e Livros de outros PANs para a divulgação.



Quando a oficina for realizada na ACADEBIO, utilize a logística do próprio local.

Solicite os materiais de facilitação e dos participantes para a ACADEBIO. Eles poderão encaminhar uma mensagem de boas-vindas e orientações aos participantes sobre o traslado e a hospedagem no local.

A lista de presença também poderá ser providenciada pela ACADEBIO e a avaliação encaminhada por e-mail aos participantes.

6.4. PREPARAÇÃO DAS OFICINAS VIRTUAIS DE MONITORIA

É essencial que antes da oficina virtual de monitoria, a matriz esteja completamente preenchida, seguindo os mesmos passos descritos. Após consolidada a matriz, o Coordenador do PAN deverá organizar a oficina conforme as seguintes etapas:

1. Verificar com os membros do GAT uma data para realização da oficina virtual;
2. Definir o *software* que será utilizado e reservar a sala de videoconferência, quando for o caso;
3. Enviar o convite aos participantes contendo data, horário e orientações para a oficina virtual;
4. Levantar os principais pontos que precisam ser discutidos com o GAT;
5. Organizar o fio lógico da oficina (ainda que não seja presencial, é importante que as discussões estejam bem definidas para o sucesso da reunião);
6. Enviar a Matriz de Monitoria consolidada aos participantes da oficina;
7. Organizar o material necessário para a oficina;
8. No dia da reunião, testar previamente a conexão, áudio e imagem.

Sugere-se que nas oficinas virtuais sejam discutidas as ações de grande relevância para o PAN, as que estão com problema e necessitam de reprogramação e as que necessitam de alguma informação que não foi preenchida previamente. Não é necessário discutir todas as ações como nas oficinas presenciais.

Em seguida à oficina virtual, os responsáveis deverão realizar os passos descritos na seção seguinte, para consolidação da matriz, elaboração do relatório e outros encaminhamentos.

6.5. ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS PÓS-OFICINA DE MONITORIA. ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS OU AVALIAÇÃO

6.5.1. Consolidação da Matriz de Monitoria/Avaliação

Após a oficina (presencial ou virtual), o Coordenador do PAN ou outro responsável (facilitador/relator) deverá organizar e consolidar a Matriz de Monitoria/Avaliação, preferencialmente na semana que sucede o evento. O Coordenador do PAN deverá disponibilizar a matriz aos participantes por um tempo determinado, para que todos possam revisar e completar as informações necessárias. Ressalta-se que o Coordenador do PAN também deverá buscar as informações ausentes para o preenchimento completo da matriz nesse período.

Após o término do prazo, o Coordenador do PAN deverá consolidar a matriz em uma versão final. Essa versão deverá estar preenchida completamente e não deve conter comentários, frases tachadas, lembretes, etc. Em seguida a matriz deverá ser enviada para revisão conforme o fluxo apresentado na Figura 5 (PARTE 2, item 4.3).



No caso de Oficinas de Monitoria, o Coordenador do PAN deverá elaborar também uma Matriz de Planejamento atualizada, contendo as modificações acordadas na oficina. Essa matriz, junto com a matriz de monitoria revisada, deverá ser enviada à COPAN em até 45 dias após o término da oficina.

Orientações para a elaboração da Matriz de Planejamento Atualizada:

- ✓ Manter a numeração original das ações, mesmo que ações sejam excluídas ou agrupadas;
- ✓ O texto das ações excluídas ou agrupadas na monitoria anterior não devem aparecer na matriz atualizada. Em seu lugar deve ser preenchido o número da antiga ação e a indicação de sua situação (ex. Ação 2.3 - Excluída na Monitoria Anual 2);
- ✓ As ações concluídas devem permanecer na matriz atualizada;
- ✓ Sugere-se que a cor que indica a situação atual da ação seja incluída na coluna do nº da ação, como mostra a Figura 6.

PLANO DE AÇÃO NACIONAL PARA CONSERVAÇÃO DAS AVES DOS CAMPOS SULINOS											
OBJETIVO ESPECÍFICO 1											
Diminuição da perda de Habitat das espécies do PAN											
Nº	Ação	Produto	Resultados esperados	Período		Articulador	Custo estimado (R\$)	Colaboradores	Localização		Observação
				Início	Fim				Localidades	Áreas de relevância	
1.1.	Estimular e subsidiar tecnicamente a elaboração do Plano do Sistema Estadual de Unidades de Conservação - SEUC/RS, garantindo que reconheça as demandas de áreas estratégicas para conservação das espécies do PAN	Reuniões técnicas de motivação, Nota Técnica encaminhando mapa com áreas estratégicas e listas das espécies, e seminário de planejamento realizado	Plano sendo utilizado no planejamento, gestão e licenciamento ambiental	nov/18	dez/20	Alexandre Krob (Instituto Curicaca)	60.000,00	Aves dos Campos Sulinos: Daniel Vilasboas Slomp (SEMA-RS/DUC); Jan Karel Felix Mähler Junior (FZB); Luis Fernando Perello (FEPAM); Herpetofauna do Sul: Laura Verrastro (UFRGS); Diego Janisch (UFRGS); Caroline Zank (Instituto Curicaca); Marcelo Freire (Teia); Patrick Colombo (FZB); Lara Cortes (RAN/ICMBio); Márcio Martins (UFRGS); Roberto Batista de Oliveira (FZB).	Campos Sulinos do RS	Todo estado do RS	Ação conjunta com o PAN Herpetofauna do Sul; Lembrar que inclui UCs de todas as categorias e RPPN
1.2.	Subsidiar e impulsionar o processo de criação de UCs na região do Corredor Ecológico Chapecó (Campos de Água Doce e Passos Maia)	Processos de criação de UCs instruídos e com movimentação	UCs criadas considerando a complementaridade em mosaico com o RVS Campos de Palmas	dez/17	abr/22	Patrícia Pereira Serafini (ICMBio/CEMAVE)	30.000,00	Aves dos Campos Sulinos: Adriana Dorcina Nunes e Shigeko Ishy (IMA-SC) Juliano Rodrigues Oliveira (PARNA das Araucárias-SC) Ricardo Jerozolinski (ICMBio/REVIS Campos de Palmas-PR) Herpetofauna do Sul: Subsídio Técnico: Selvino Neckel de Oliveira (UFSC); Erica Naomi Saito (PROSUL); Leoncio Pedrosa Lima (CR-9/ICMBio); Tobias Saraiva Kunz (UFRGS); Articulação política: Ricardo Barros Penteado (IMA-SC)	Campos de Água Doce e Passos Maia	Campos de Água Doce e Passos Maia	Ação conjunta com o PAN Herpetofauna do Sul; A proposta deve ser compatível com a manutenção dos campos naturais
1.3.	Subsidiar e impulsionar o processo de criação de UCs na região Coxilha Rica (SC)	Processos de criação de UCs instruídos e com movimentação	UC criada	dez/17	abr/22	Adriana Dorcina Nunes (IMA-SC)	30.000,00	Aves dos Campos Sulinos: Carla Suertegaray Fontana (PUC-RS) Patrícia Pereira Serafini (ICMBio/CEMAVE) Herpetofauna do Sul: Tiago Gomes (UNIPAMPA)	Lages, Urupema, Bom Retiro, São Joaquim, Painel/SC	Campos Sulinos da Mata Atlântica em Santa Catarina	Ação conjunta com o PAN Herpetofauna do Sul; A proposta deve ser compatível com a manutenção dos campos naturais; A categoria deverá ser de monumento natural ou REVIS

Figura 6. Exemplo de Matriz de Planejamento Atualizada.

6.5.2. Elaboração do Relatório da Oficina (presencial ou virtual) de Monitoria, Elaboração de Indicadores e Metas ou Avaliação

Concomitante à finalização da matriz, deve ser elaborado o relatório da Oficina de Monitoria / Elaboração de Indicadores e Metas / Avaliação. Esse relatório é o documento que registra e organiza todas as etapas e produtos do trabalho realizado na reunião e deverá ser elaborado pelo relator da oficina, podendo contar com o auxílio do facilitador.

O relatório deverá ser revisado pelo Coordenador do PAN ou, caso ele mesmo seja o relator, pelo Ponto Focal do Centro ou representante da COPAN. Após revisão, o documento deverá ser enviado aos participantes em até 30 dias após o término da oficina. O Coordenador do PAN deverá inserir a versão final do documento no processo constante no SEI. O relatório deverá seguir os tópicos definidos no modelo abaixo:

RELATÓRIO

Síntese de duas a três páginas, contemplando:

- Principais produtos obtidos;
- Breve descrição dos principais aspectos positivos, avanços e ganhos do PAN no período monitorado;
- Principais problemas enfrentados (especifique os principais gargalos que resultaram em ações atrasadas ou com problemas de execução).

1. Apresentação

Citar informações gerais sobre o local, data, objetivo da oficina, título do PAN, nomes do facilitador e relator, número de instituições e pessoas participantes, breve descrição do contexto no qual a oficina foi realizada.

2. Fio lógico e programação cumprida

Apresentar o fio lógico realizado na oficina, descrevendo os momentos de trabalho, as dinâmicas de moderação utilizadas e a programação cumprida.

3. Produtos da Oficina

Informar os produtos gerados na oficina, com descrição detalhada a seguir:

3.1. Matriz de Monitoria atualizada

Citar a Matriz de Monitoria, que deverá vir como anexo, e inserir uma tabela com as modificações realizadas durante a monitoria em relação a:

- Inclusão de ações novas;
- Exclusão de ações, com justificativa;
- Modificações no texto da ação (informar a ação original e a nova).

3.2. Análise crítica da implementação do PAN (a ser elaborada pelo Coordenador do PAN)

Descrever os acertos na execução do PAN e os fatores de sucesso, bem como citar os problemas na implementação do PAN e os encaminhamentos de solução.

3.3. Recomendações da Coordenação do PAN

Apresentação à COPAN dos próximos passos relativos à execução e à gestão do PAN. Por exemplo: alteração de portaria; indicação de necessidade de realização de outras monitorias ou avaliação intermediária.

4. Avaliação dos participantes

Inserir o quadro de resultados da avaliação dos participantes sobre a oficina. Poderão ser inseridos os comentários relevantes dos participantes que contribuam para a melhoria das oficinas.

5. Considerações Finais

Inserir as considerações do facilitador a respeito da oficina.

6. Lista de Participantes da Oficina

Informar em um quadro o nome, instituição e e-mail de cada participante da oficina. A lista de presença dos dias da oficina deve ser escaneada e anexada ao relatório.

7. Fotos da Oficina

Inserir fotos do trabalho realizado na oficina.

6.5.3. Instrução do processo administrativo

Caso seja solicitada alguma modificação na Portaria do PAN (alteração de membro do GAT, mudança de objetivo, de espécies contempladas, entre outros), o Coordenador do PAN deverá providenciar ou elaborar os seguintes documentos:

- Convite e aceite de novos membros do GAT, quando houver;
- Nota técnica informando as modificações propostas e as justificativas;
- No caso de alteração do GAT⁵, devem ser inseridos os dados dos novos membros (nome, instituição, RG, CPF e matrícula SIAPE, quando houver)

⁵ Se necessário ou requerido, poderá haver troca dos membros do GAT no meio do ciclo de vigência do PAN, desde que justificado e retificado em portaria.

- Minuta de retificação da Portaria do PAN ou nova minuta de portaria (a depender da quantidade de modificações propostas).

Após todos os documentos preparados, o Coordenador do PAN deverá encaminhá-los ao Ponto Focal do CNPC para revisão e então instruir o processo administrativo do PAN com a nova documentação produzida. O processo deverá ser encaminhado à COPAN via SEI em até 60 dias após a Oficina de Monitoria / Elaboração de Indicadores e Metas / Avaliação contendo:

- Relatório da Oficina de Monitoria / Elaboração de Indicadores e Metas / Avaliação (presencial ou virtual);
- Matriz de Monitoria/Avaliação;
- Matriz de Planejamento Atualizada (contendo as reprogramações da monitoria);
- Convites e aceites dos novos membros do GAT;
- Nota técnica contendo as modificações e justificativas;
- Minuta de portaria (retificação ou nova portaria);
- Outros documentos, quando houver.

A partir do recebimento do processo, será realizada nova análise do PAN, bem como os trâmites para republicação da portaria quando necessário, conforme descrito na PARTE 2, item 5.2. Na sequência, a COPAN irá publicar a Matriz de Monitoria/Avaliação, a Matriz de Planejamento Atualizada e a nova portaria na página do ICMBio.



Foto: Ruy Faquini

7 PUBLICAÇÕES DO PLANO DE AÇÃO NACIONAL

7.1. TIPOS DE PUBLICAÇÃO DO PAN

A Instrução Normativa ICMBio nº 21/2018 estabelece que todos os PANs devem ser publicados na forma de Sumário Executivo e, opcionalmente, Livro. As publicações serão disponibilizadas na página do ICMBio e, quando possível, impressas e distribuídas.

7.1.1. Sumário Executivo

O Sumário Executivo deverá ser publicado em até 180 dias após a data de publicação da Portaria do PAN. Essa publicação não possui autoria e tem o objetivo de divulgar o PAN de uma maneira informal e acessível a diversos públicos.

Os Sumários devem ter entre oito e dez páginas no total, incluindo a capa e o verso, e conter no mínimo:

- Nome do PAN;
- Breve contextualização;
- Estado de conservação das espécies ou dos ambientes;
- Lista de espécies alvo;
- Principais ameaças;
- Mapa de abrangência do PAN;
- Unidades de Conservação e outras áreas protegidas na área de abrangência (poderão estar em uma tabela ou no próprio mapa);
- Extrato da Matriz de Planejamento com a visão de futuro (quando houver), o objetivo geral, objetivos específicos, números de ações por objetivo específico e custo estimado do objetivo;
- Endereço eletrônico para acesso à Matriz de Planejamento completa na página do ICMBio;
- Logos ou lista com os nomes das instituições parceiras (colaboradores, apoio e realização);
- Data da publicação (mês e ano); e
- Fotografias com crédito de autoria.

Recomendações para o Sumário Executivo:

- ✓ Inserir informações básicas dos mapas (sistema de coordenadas geográficas, *Datum*, responsável, legenda, data e fonte dos dados);
- ✓ Utilizar linguagem acessível a diversos públicos;
- ✓ Inserir ilustrações, fotos e figuras.

7.1.2. Livro do PAN

O Livro do PAN não é uma publicação obrigatória e poderá ser realizada em qualquer momento do ciclo de vigência, inclusive após o seu término. Este livro tem o objetivo de oferecer um conteúdo mais completo com caráter científico sobre as espécies alvo, ambientes, ameaças, entre outros, além de um histórico do planejamento do PAN, suas matrizes completas, portarias e uma análise dos resultados, caso seja elaborado após o término do ciclo.

Os Livros não possuem limite de páginas e devem seguir o roteiro disponível na intranet, contendo o seguinte conteúdo mínimo:

Parte I:

- Contextualização sobre as espécies ou ambientes alvo e estado de conservação;
- Mapa de abrangência do PAN;
- Principais ameaças e como elas impactam as espécies ou ambientes;
- Unidades de Conservação e outras áreas protegidas na área de abrangência;

Parte II:

- Conceitos e metodologia de elaboração e implementação do PAN;
- Visão de futuro (quando houver), objetivo geral e objetivos específicos;
- Matriz de Planejamento completa;
- Matriz de Avaliação (indicadores e metas);
- Endereço eletrônico para acesso à Matriz de Planejamento atualizada na página do ICMBio;
- Breve histórico da elaboração e/ou ciclo de implementação do PAN;
- Análise dos resultados e estratégias futuras (quando feito ao final do ciclo de gestão);
- Participantes e instituições envolvidas no processo;
- Portaria de aprovação do PAN e de instituição do GAT.

O Livro do PAN poderá ainda conter anexos, tais como protocolos, árvores decisórias, análise de viabilidade populacional, instruções normativas, entre outros.



Todos os livros devem ser catalogados pelo ICMBio na Agência Brasileira do ISBN (*International Standard Book Number*) e qualquer informação utilizada deve ser devidamente citada ao longo do texto e nas Referências Bibliográficas.

7.2. ORGANIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO SUMÁRIO E LIVRO

A seguir são descritos os passos desde a elaboração até a publicação do Sumário Executivo e do Livro do PAN:

7.2.1. Elaboração e revisão

O CNPC é o principal responsável pela elaboração e organização do Sumário e do Livro. O Coordenador do PAN, ou outro responsável indicado pelo CNPC, deve conduzir o processo desde a redação dos textos até a publicação. No caso do Sumário, por ser uma publicação mais simples, a elaboração é de responsabilidade do CNPC, que deverá redigir os textos, podendo contar com o auxílio de parceiros definidos na Oficina de Planejamento para consolidação e revisão do conteúdo.

O Livro, por ter um conteúdo mais extenso e técnico, deve ser elaborado em parceria com os colaboradores. Para tanto, deve ser definido na Oficina de Planejamento um grupo de organizadores. Esses serão os responsáveis por convidar os autores dos capítulos, elaborar ou revisar o conteúdo, padronizar os capítulos, revisar as referências bibliográficas, buscar fotografias (com as autorizações dos autores para publicação), buscar os logotipos de todos os parceiros que participaram da Oficina de Planejamento, entre outros. O responsável principal pela Parte I do Livro pode ser um membro externo ao ICMBio, porém, para a Parte II, o principal responsável deve ser o Coordenador do PAN ou outro servidor do CNPC.

As minutas consolidadas do Sumário e do Livro deverão ser encaminhadas ao Ponto Focal de PANs do CNPC para revisão, e em seguida aos supervisores do PAN na COPAN, para última revisão e, se necessário, sugerir correções e adequações aos responsáveis pela elaboração do Sumário ou Livro. Quando realizadas as modificações, a minuta deverá retornar à COPAN para aprovação final.



Deve ser feita uma revisão minuciosa de todos os aspectos do texto, como conteúdo, gramática e linguagem utilizada antes de encaminhar os materiais para diagramação, pois a partir desse momento o texto não poderá ser modificado.

7.2.2. Diagramação

A diagramação das publicações deverá ser feita preferencialmente pelo CNPC responsável pelo PAN. Caso não haja pessoa capacitada para essa tarefa no CNPC, poderá ser solicitado à Divisão de Comunicação Social do ICMBio - DCOM, à COPAN, ou ainda a um colaborador do PAN. Caso haja recurso, um diagramador externo poderá ser contratado.

A diagramação do Sumário e do Livro deverá seguir o modelo disponível na intranet, para que seja mantida uma identidade visual das publicações dos PANs.

Os Sumários e os Livros somente deverão ser encaminhados para diagramação em suas versões finais, após a revisão dos Supervisores do PAN, em arquivo contendo apenas o texto. Todos os arquivos de imagens (fotos, logos, ilustrações, gráficos etc.) e tabelas devem ser encaminhados em arquivos separados. A versão final diagramada deverá ser aprovada pelo CNPC e pela COPAN, que, posteriormente, deverá inserir a publicação na página do ICMBio e, caso haja recurso, autorizar a impressão.

Recomendações para a diagramação:

- ✓ Os textos a serem encaminhados para diagramação deverão estar em sua versão final e organizados em um único arquivo. Os supervisores poderão indicar os locais preferenciais para inserção das imagens;
- ✓ Deverão ser encaminhadas imagens das espécies, ambientes e ameaças com resolução mínima de 150 dpi. Os organizadores poderão indicar as imagens que devem preferencialmente ser utilizadas, contudo, considerando o envio de outras opções;
- ✓ Para a capa deve-se utilizar preferencialmente imagem em formato de alta qualidade e que preserve as características originais com menor taxa de compressão (ex.: TIFF, RAW), a melhor resolução disponível (300 dpi ou superior) e tamanho mínimo de 2480 x 1890 pixels;
- ✓ As imagens encaminhadas para compor as publicações deverão conter obrigatoriamente dados de autoria, e no caso de fotos dos animais, o nome da espécie. Sugere-se colocar estas informações no nome do arquivo, acompanhadas de números caso haja diversas fotos da mesma espécie e do mesmo autor (Ex: *Mergus_octosetaceus_Savio_Freire_Bruno_1*.TIFF);
- ✓ Para as logos solicitar aos parceiros o envio dos arquivos em formato preferencialmente vetorial. Se indisponível neste formato, seguir as recomendações para imagens ao longo do texto, supracitadas;
- ✓ Caso a publicação seja impressa recomenda-se utilizar imagens com resolução superior a 300 dpi.

A close-up, low-angle shot of a sloth's face, looking upwards. The sloth's fur is dark and textured. A bright, warm light source, possibly the sun, is visible in the upper right background, creating a strong glow and illuminating the sloth's face from the side. The text is overlaid in the upper center.

PARTE 3
PLANEJAMENTO E
ACOMPANHAMENTO PARTICIPATIVO
DOS PLANOS DE AÇÃO NACIONAL

1 OFICINAS PARTICIPATIVAS E FACILITAÇÃO

Essa seção abordará todas as etapas do trabalho realizado durante as reuniões e oficinas de PANs (Reunião Preparatória, Oficina de Planejamento, Oficinas de Monitoria e Oficinas de Avaliação) e é voltada principalmente para a equipe de facilitação e coordenação das oficinas. Ela traz os conceitos que devem ser utilizados, os produtos esperados de cada etapa e as sugestões de dinâmicas de facilitação específicas para as oficinas do PAN.

A facilitação de oficinas e outros processos participativos é a condução de discussões entre um conjunto de pessoas para o alcance de determinado resultado considerando o tempo e as condições disponíveis. Para maior aprofundamento sobre conceitos, técnicas e ferramentas de facilitação gerais, deve ser consultada a PARTE 4 deste Guia.



Foto: Sergio Leal

2 A REUNIÃO PREPARATÓRIA



A Reunião Preparatória é uma reunião presencial para levantamento de dados relevantes do PAN a ser elaborado contendo informações essenciais à condução dos trabalhos. Nessa reunião são definidos a abrangência geográfica do PAN, lista de espécies e ambientes alvo, ameaças às espécies e ambientes, lista de participantes e questões logísticas da Oficina de Planejamento, entre outros. Participam dessa reunião, em geral, o CNPC responsável pelo PAN, COPAN, CGCON, pessoas internas ou externas ao ICMBio consideradas referência no foco de conservação e outros colaboradores chave, a depender da especificidade do PAN.

A organização e a preparação para a realização da Reunião Preparatória estão descritas na PARTE 2, item 3.2. Nesta seção serão descritos apenas os principais momentos e as atividades mínimas da Reunião Preparatória:

- 1. Abertura e apresentação dos participantes:** sugere-se que a abertura da reunião seja feita pelo Coordenador do PAN e pelo Coordenador do CNPC, quando este estiver presente. Em seguida, o facilitador conduzirá a apresentação dos participantes e explicará os objetivos e atividades da oficina.
- 2. Nivelamento conceitual, metodológico e do contexto do PAN:** o Coordenador do PAN deverá realizar a apresentação conforme sugerido na PARTE 3, item 3.2.3. Caso existam outras apresentações complementares, sugere-se que elas sejam realizadas neste momento.
- 3. Definição da lista de espécies ameaçadas e ambientes alvo do PAN:** o facilitador deverá conduzir a definição e a validação da lista de espécies alvo do PAN, baseada na lista prévia levantada na Reunião Inicial. Além disso, caso o PAN tenha um enfoque ecossistêmico ou geográfico, os ambientes (p.ex. fitofisionomias), que também serão alvos do PAN, deverão ser definidos e validados.

Produtos esperados: lista de espécies alvo e lista de ambientes alvo do PAN

- 4. Levantamento das ameaças:** deverão ser levantadas as ameaças aos alvos de conservação do PAN (espécies e ambientes), com o auxílio das fichas de avaliação do estado de conservação das espécies alvo. Esta etapa é a base da elaboração do PAN, a partir dela os objetivos serão estabelecidos e as ações estruturadas durante a Oficina de Planejamento.

Abaixo seguem as orientações para a facilitação da etapa de levantamento das ameaças:

LEITURA IMPORTANTE

Conceito de ameaça:

Ameaças são fatores que afetam de forma negativa as espécies ou os ambientes. Podem ser decorrentes de atividades humanas, fatores ambientais ou características próprias, com efeitos negativos diretos ou indiretos sobre o alvo de conservação.

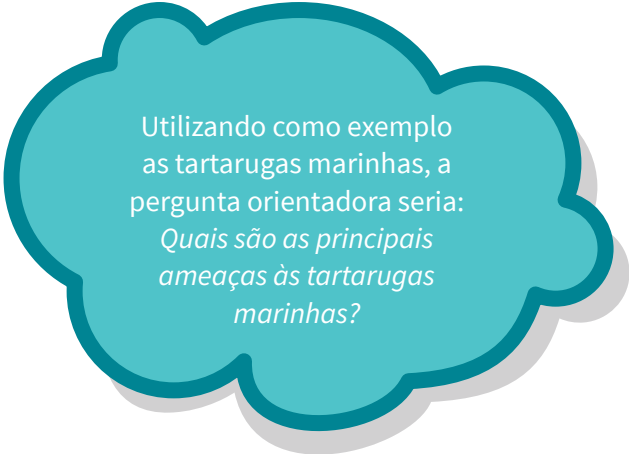
Produtos esperados:

Lista ou quadro das principais ameaças agrupadas por temas.

Pergunta orientadora para o levantamento das ameaças:

⇒ *Quais são as principais ameaças ao alvo de conservação?*

Na oficina, especifique qual é o alvo de conservação. Neste momento, sugere-se que as ameaças contidas nas fichas de avaliação do estado de conservação das espécies alvo do PAN sejam utilizadas como base para o levantamento de ameaças.



Utilizando como exemplo as tartarugas marinhas, a pergunta orientadora seria:
Quais são as principais ameaças às tartarugas marinhas?

Orientações gerais:

- Apresente o conceito de ameaças com apoio de uma apresentação em *Power Point* ou outro programa compatível, utilizando exemplos ilustrados não-indutivos (preferencialmente de outro PAN) que abordem: atividades antrópicas, fatores ambientais ou características intrínsecas às espécies ou aos ambientes;
- Mantenha projetado ou escreva o conceito de ameaça em um *flipchart* ou painel, para que os participantes sejam lembrados, sempre que necessário;

- Sugere-se projetar ou disponibilizar mapas da distribuição do alvo de conservação (espécies ou ambientes);
- Disponibilize e tenha às mãos as fichas de avaliação do estado de conservação das espécies alvo;
- Quando possível, elaborar de forma participativa mapas temáticos com fatores de ameaça (“mapa falado”);
- Busque o foco nas principais ameaças. Se for possível e necessário, priorize as ameaças, utilizando técnicas apropriadas e de domínio da equipe de facilitação;
- Revise com o grupo a lista de ameaças para verificar ausências ou informações desnecessárias.

Dinâmicas de facilitação:

Esta seção indica aos facilitadores algumas dinâmicas utilizadas com êxito em oficinas de PAN, sendo que elas podem ser combinadas, quando pertinente:

- a. Apresentação de ameaças por parte dos especialistas durante a etapa de nivelamento do contexto do PAN;
- b. Apresentação das ameaças contidas nas fichas de avaliação do estado de conservação das espécies alvo;
- c. Cochicho (duplas ou trios) para elencar as principais ameaças, atentando para não perder a diversidade de ideias;
- d. Chuva de ideias com visualização por tarjetas e agrupamento em temáticas; e
- e. Priorização de ameaças, quando necessário.

Foto: Fabrício Escarlante-Tavares



Espécie: *Panthera onca*

Sugere-se que durante o levantamento das ameaças a equipe de facilitação organize as tarjetas por similaridade em um painel METAPLAN. Em seguida, o facilitador deverá conduzir uma análise dos resultados junto aos participantes, buscando agrupar as ameaças em grandes temas e identificar redundâncias e sobreposições.

Orientações sobre a definição de ameaças

As ameaças devem ser claras, específicas e, preferencialmente, localizadas geograficamente. A redação da ameaça deve ser de fácil compreensão tanto para os diferentes participantes quanto para pessoas que terão conhecimento posterior do produto da oficina. Observe, no quadro abaixo, alguns exemplos de equívocos e acertos na redação de ameaças, com as respectivas recomendações:

EQUIVOCADO	RECOMENDADO
 Remoção ilegal de espécimes.	 Captura de filhotes no Mato Grosso do Sul e, em especial, nas regiões leste e sudoeste para abastecer o comércio ilegal.
 Perda de habitat.	 Ocupação das cabeceiras por agronegócio (grãos), principalmente na Bacia do Tocantinzinho-Couros.
 Queimadas.	 Uso de fogo para o manejo das pastagens nativas nas áreas de Campos de Passos Maia/SC.

Na redação da ameaça, evite inserir nomes científicos que podem não ser entendidos por todos os participantes. Evite também o uso da palavra FALTA, porque ela normalmente indica a solução ao invés de apontar o problema, como se observa no exemplo do quadro abaixo.

EQUIVOCADO	RECOMENDADO
 Falta de regulamentação dos atrativos turísticos da região.	 Atividade turística irregular na região.

- Definição da abrangência geográfica do PAN:** o facilitador deverá conduzir a definição dos ambientes, limites e/ou áreas estratégicas que o PAN vai abranger. Sugere-se que sejam produzidos mapas com tais áreas e limites, a serem apresentados na Oficina de Planejamento do PAN. Caso o mapa das áreas estratégicas seja produzido após a Reunião Preparatória, é importante definir os critérios e informações necessárias para a seleção das áreas com o grupo presente neste momento, bem como os responsáveis pela produção dos mapas.

6. **Definição de atores chave para participar da(s) oficina(s):** deverá ser elaborada uma lista prévia de convidados para a Oficina de Planejamento do PAN, informando a instituição, o cargo e os contatos (e-mail e telefone) sempre que possível.
7. **Definir o local e data das oficinas:** deverão ser avaliadas as propostas de local e data que apresentem a melhor relação custo-benefício. Recomenda-se identificar alternativas de locais associados a parceiros que representem redução de custos. Além disso, a escolha do local deve considerar a disponibilidade de espaço para as dinâmicas de facilitação planejadas para a oficina, que possibilitem ambientes para trabalhos em grupo, plenárias, visualizações diversas, etc., buscando proporcionar conforto aos participantes e flexibilidade ao facilitador.
8. **Indicação dos responsáveis pelas funções de coordenação da oficina, facilitação, relatoria e responsável pela logística:** deve ser realizado o levantamento das pessoas que poderão realizar essas funções, para que posteriormente o Coordenador do PAN contacte-os para confirmar a disponibilidade. Recomenda-se que a coordenação da oficina seja realizada pelo próprio Coordenador do PAN.
9. **Definição do cronograma dos trabalhos preparatórios para a realização da oficina:** todas as atividades da logística e do desenvolvimento dos trabalhos para a realização da oficina devem ser listadas durante a Reunião Preparatória. Ao final, deverão ser designados seus respectivos responsáveis e prazos.
10. **Encaminhamentos finais e encerramento:** neste momento, outros encaminhamentos necessários serão conduzidos pelo facilitador. Em seguida, o facilitador e o Coordenador do PAN ou do CNPC poderão fazer o encerramento da reunião.

Após a reunião, o relator, com auxílio do facilitador e do Coordenador do PAN, deverá elaborar a **Memória da Reunião Preparatória**, descrita em detalhes na PARTE 2, item 3.3.



É na Reunião Preparatória que os facilitadores, a coordenação do PAN e demais participantes tomam conhecimento de conflitos que eventualmente poderão surgir entre as partes envolvidas na oficina. Portanto, esse grupo deve estar preparado para, durante a oficina, estimular um ambiente construtivo em que a diversidade seja respeitada, buscando o alcance dos resultados esperados.



3 A OFICINA DE PLANEJAMENTO

A Oficina de Planejamento é a principal e a maior oficina do PAN, pois representa o momento em que os objetivos e as ações são construídas de maneira participativa com a sociedade e em que o GAT é definido. A Figura 7 abaixo mostra os principais momentos dessa oficina:

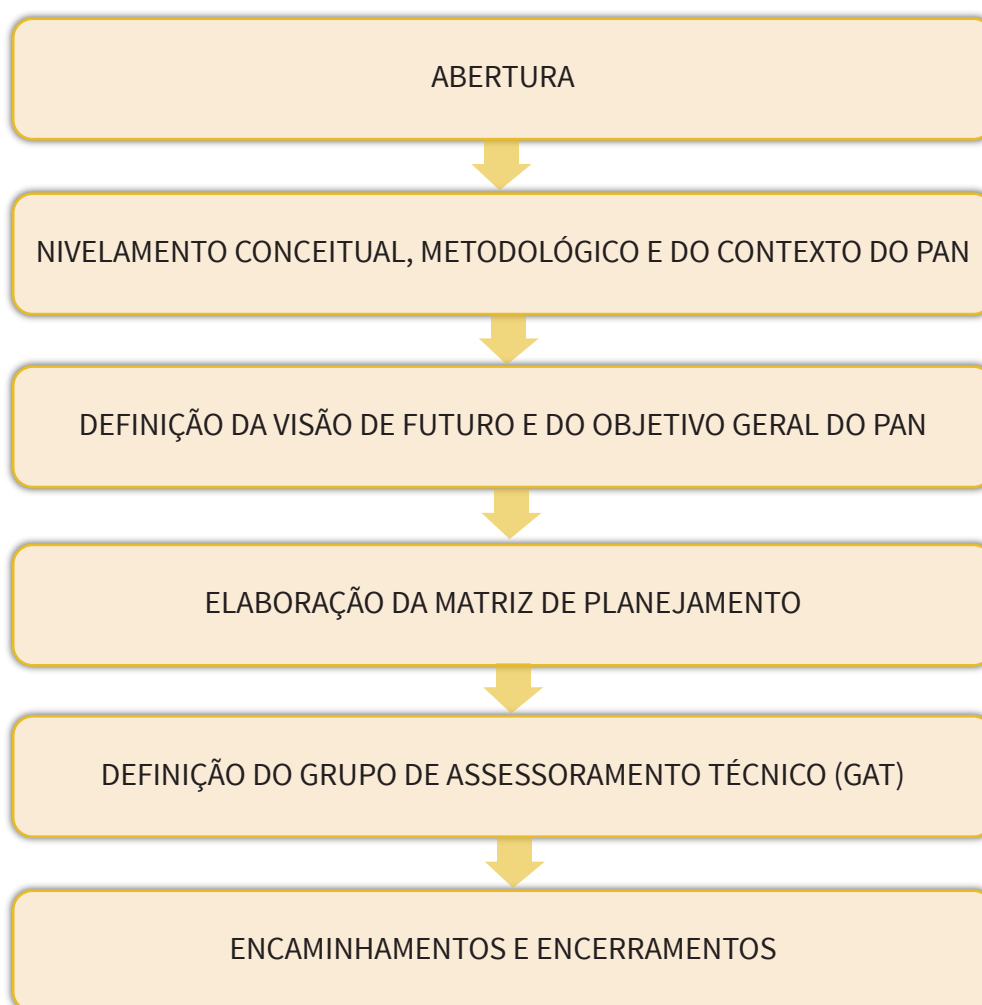


Figura 7. Conjunto de atividades e os principais momentos de uma Oficina de Planejamento de PAN.

3.1. AMBIENTAÇÃO DA OFICINA

Esse trabalho se inicia antes da oficina, com a escolha do local. No dia anterior ao início do evento deve-se considerar a escolha das salas e de toda a logística necessária para a facilitação da oficina.

Um ambiente para uma oficina de PAN deve contemplar:

✓ **Uma sala adequada para a plenária**

A sala deve ser ampla, com boa iluminação e cadeiras móveis. Dependendo do tamanho do grupo, é possível colocar mesas também. Em geral, os participantes gostam de ter apoio para escrever ou para colocar o *notebook*.

Outro ponto importante na sala é poder prender painéis de TNT ou papel pardo com fita crepe na parede para que os participantes possam acompanhar a evolução dos trabalhos.

Deve-se evitar colocar as cadeiras organizadas em auditório. Sempre que possível, recomenda-se que as cadeiras e mesas sejam organizadas em formato de “U”. Quem assume a facilitação deve estar atento para que os participantes possam ter a melhor interação possível entre si.

✓ **Salas para trabalhos em grupo**

As salas para trabalho em grupo seguem as mesmas qualidades da sala de plenária, considerando que o ambiente pode ser menor e que depende do tamanho do grupo. Normalmente se aplica a organização em formato de “U” ou com mesa redonda e cadeiras.

✓ **Equipamentos e acessórios**

Na véspera da oficina, verifique se estão disponíveis e organize os equipamentos e acessórios necessários ao trabalho:

- ✓ Projetor, tela e computador;
- ✓ Microfones e caixa de som (se necessário);
- ✓ Mesa para apoio de materiais;
- ✓ Painéis de moderação, TNT ou papel pardo fixados na parede ou em quadros de apoio;
- ✓ *Flipchart* com blocos de papel;
- ✓ Pincel atômico (suficientes para a quantidade de participantes);
- ✓ Máquina fotográfica com bateria carregada;
- ✓ Pastas para os participantes com os materiais da oficina;
- ✓ Adaptadores de tomada e réguas para computador.

Verifique onde será servido o *coffee break*. Esteja atento para que a mesa não atrapalhe a circulação.

3.2. ATIVIDADES INICIAIS

As atividades iniciais da Oficina de Planejamento de PAN compreendem a abertura, a instalação da oficina e o nivelamento de conhecimentos.

3.2.1. Abertura

A abertura de um PAN é o momento em que os dirigentes presentes no evento (Coordenador do CNPC, Coordenador do PAN, representante da DIBIO e outros) darão as boas-vindas aos participantes, destacarão a relevância do planejamento e a importância do comprometimento de todos para o sucesso do PAN. Recomenda-se que os discursos da abertura sejam breves.

Em geral, a abertura é realizada de maneira informal. A composição de uma mesa para abertura com mais formalidades somente será necessária quando houver as seguintes autoridades: parlamentares, dirigentes de alto escalão do governo federal, estadual ou municipal.

Para iniciar os trabalhos, há duas principais possibilidades:

- O facilitador se apresenta e convida os dirigentes presentes para a fala;
- O Coordenador do PAN ou Coordenador do CNPC inicia a fala e convida os outros representantes a falarem na abertura. Em seguida, apresenta o facilitador, que passa a conduzir os trabalhos.

3.2.2. Instalação da Oficina

A instalação da oficina é o momento de apresentação dos participantes e organização dos trabalhos para que o processo participativo ocorra bem. O facilitador precisa garantir que as pessoas saibam com quem irão dialogar. Assim, ele deve conduzir uma apresentação dos participantes, onde cada um deve falar seu nome, instituição e outras informações relevantes para o contexto.

Em seguida, o facilitador deve fazer uma apresentação que contemple o objetivo da oficina, as etapas de trabalho, o acordo de convivência, a programação e o método de planejamento participativo. Para facilitar esse trabalho, está disponibilizado na intranet o modelo de apresentação para a instalação da oficina, que pode ser personalizado por cada facilitador.

Um dos pontos fundamentais da instalação da oficina é o ACORDO DE CONVIVÊNCIA. Este acordo estabelece as regras de convívio entre os participantes da oficina e devem ser de consenso de todos. Alguns pontos fundamentais do acordo são:

- ✓ Cumprir o horário estabelecido;
- ✓ Desligar ou ajustar os celulares no modo silencioso e atendê-los fora da sala;
- ✓ Manter o foco das discussões, evitando conversa paralela;
- ✓ Se necessário, fazer inscrição para falar e respeitar a ordem de inscrições;

- ✓ Falar de forma objetiva;
- ✓ Ouvir atentamente e respeitar a opinião dos outros participantes;
- ✓ Ajudar a manter o clima de amizade e cooperação entre todos.

O facilitador pode apresentar sugestões para o acordo de boa convivência ou perguntar aos participantes: **“O que devemos fazer para uma boa convivência e alcance do objetivo da oficina? O que devemos evitar?”**. As respostas podem ser escritas em um *flipchart* ou em tarjetas, para que estejam disponíveis visualmente ao grupo e ao facilitador durante a oficina.

3.2.3. Nivelamento de Conhecimentos sobre o PAN

O nivelamento de conhecimentos consiste em apresentações para que todos os participantes tenham referências comuns para orientar a elaboração do PAN. Recomenda-se as seguintes apresentações, podendo haver outras se necessário:

- Apresentação sobre o contexto dos PANs no Brasil e uma abordagem geral sobre o método de planejamento;
 - o Nesta apresentação devem ser explicadas todas as etapas do PAN, e sugere-se que seja destacada a etapa de análise e aprovação da Matriz de Planejamento (PARTE 2, item 5.2);
- Apresentação do CNPC que está coordenando o PAN, com abordagem das competências e objetivos do CNPC e como o PAN se insere nesse contexto; e
- Apresentações com o conteúdo do documento de contextualização do PAN e diagnóstico da situação do alvo de conservação, com destaque para a lista de espécies, ameaças, abrangência geográfica e as ações de conservação preexistentes.

Deve ser destinado tempo na programação para que os participantes esclareçam as suas dúvidas.

3.3. ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO ESCOPO DO PAN

O escopo se refere a todos os componentes necessários para a construção de um PAN e é composto por:

- Ameaças ao alvo de conservação;
- Visão de futuro;
- Objetivo geral;
- Objetivos específicos; e
- Matriz de planejamento.



Com uma semana de antecedência à oficina, é importante enviar a programação e os documentos relacionados para os participantes. Sempre que possível, o documento de contextualização do PAN deve ser disponibilizado aos participantes.

A Figura 8 ilustra a estrutura hierárquica do PAN com a relação estabelecida entre seus elementos. Em seguida, são descritos os conceitos de cada componente e, passo a passo, para se construir o escopo do PAN na Oficina de Planejamento.

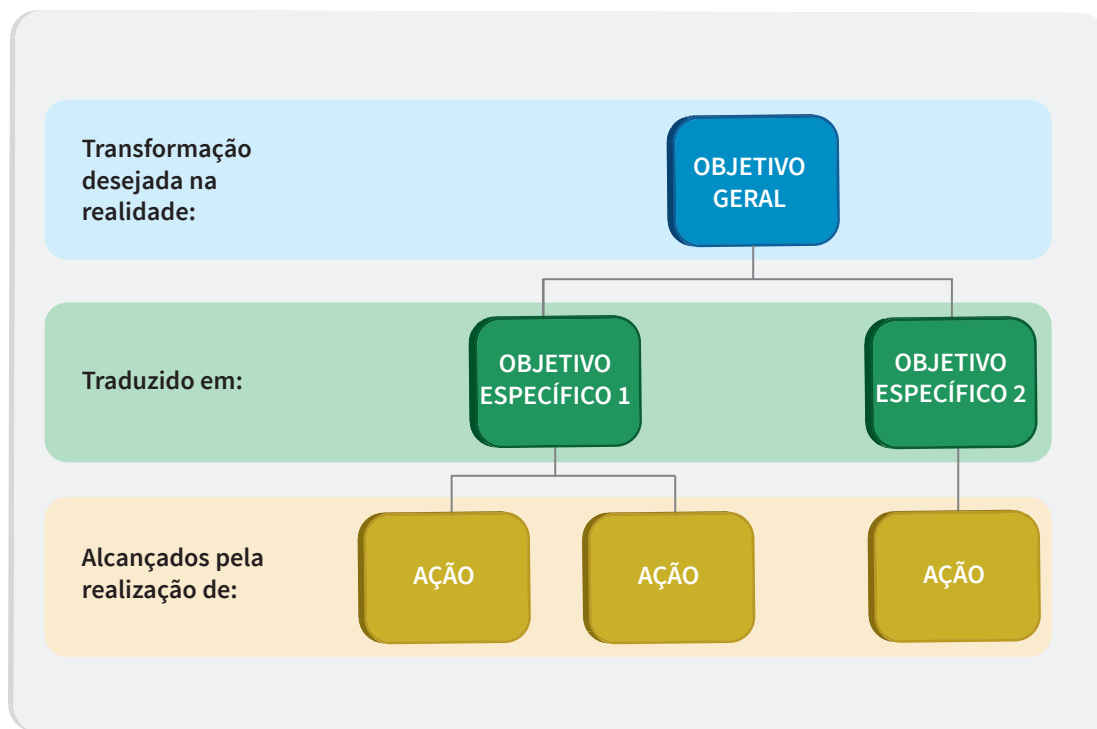


Figura 8. Estrutura hierárquica dos elementos de um PAN.



- ✓ **Se viável, disponibilize os conceitos de planejamento do PANs impressos ou fixados em um local onde todos possam consultar;**
- ✓ **Valorize a opinião e a diversidade de saberes dos participantes buscando esclarecimentos para termos muito técnicos, a fim de incluir todos na conversa.**

3.3.1. Análise de Ameaças

As ameaças aos alvos de conservação foram levantadas previamente, durante a Reunião Preparatória. Assim, nesta etapa da Oficina de Planejamento, o Coordenador do PAN deverá apresentar o quadro ou a lista de ameaças elaborado na Reunião Preparatória e o facilitador deverá conduzir uma análise e revisão dessas ameaças, com o intuito de verificar se é preciso adicionar ou retirar alguma ameaça.



É importante lembrar que as ameaças são a base da elaboração do PAN. É a partir delas que os objetivos são estabelecidos e as ações estruturadas. Assim, sugere-se que o facilitador apresente novamente os conceitos e orientações apresentados na Reunião Preparatória (PARTE 3, item 2).

Produtos esperados:

Quadro das principais ameaças agrupadas por temas revisado e finalizado.

Pergunta orientadora para a análise de ameaças:

⇒ *As principais ameaças aos alvos de conservação foram levantadas? É necessário acrescentar ou retirar alguma ameaça?*

Na oficina, especifique qual é o alvo de conservação. Utilizando como exemplo as tartarugas marinhas, a pergunta orientadora seria: *As principais ameaças às tartarugas marinhas foram levantadas? É necessário acrescentar ou retirar alguma ameaça?*

Dinâmicas de facilitação:

Diversas dinâmicas podem ser aplicáveis aos diferentes momentos da oficina. Esta seção indica aos facilitadores algumas dinâmicas utilizadas com êxito em oficinas de PAN, podendo ser combinadas quando pertinente:

- Apresentação das ameaças levantadas na Reunião Preparatória pelo Coordenador do PAN (projeção ou tarjetas);
- Chuva de ideias com visualização por tarjetas e agrupamento em temáticas;
- Cochicho (duplas ou trios) para discutir se existe mais alguma ameaça que precisa ser elencada ou se alguma ameaça apresentada não é prioritária ou contém algum erro.



3.3.2. Definição da Visão de Futuro e do Objetivo Geral do PAN



Visão de Futuro: elaborada de forma a responder às necessidades de conservação das espécies ou ambientes alvo, a Visão de Futuro representa o cenário de conservação que se almeja chegar em longo prazo e contempla vários ciclos de vigência do PAN. A elaboração de uma Visão de Futuro é opcional e seu horizonte temporal é específico para cada PAN.

Objetivo Geral: mudança positiva na conservação das espécies ou ambientes alvo que o PAN pretende alcançar. É uma perspectiva compartilhada dos participantes do PAN que reflete um estado ou condição necessária e, sobretudo, possível de alcançar em cinco anos. O Objetivo Geral do PAN contribuirá para atingir a Visão de Futuro.

Exemplos de Visão de Futuro:

Plano de Ação Nacional para a Conservação de Tubarões e Raias Marinhos Ameaçados de Extinção: Ajustar o impacto antrópico para que as espécies de elasmobrânquios continuem existindo e cumpram suas funções no ecossistema marinho.

Plano de Ação Nacional para a Conservação da Fauna Aquática e Semiaquática do Baixo Rio Iguaçu: Ecossistemas íntegros ou restaurados, com capacidade de manter populações viáveis das espécies aquáticas e semiaquáticas nativas da bacia do Baixo Iguaçu, em 30 anos.

Exemplos de Objetivo Geral:

Plano de Ação Nacional para a Conservação de Tubarões e Raias Marinhos Ameaçados de Extinção: Mitigar os impactos sobre os elasmobrânquios marinhos ameaçados de extinção no Brasil e de seus ambientes, para fins de conservação em curto prazo.

Plano de Ação Nacional para a Conservação dos Papagaios: Contribuir para a integridade ecológica, genética e sanitária das populações naturais das espécies alvo deste PAN.

Produtos esperados:

Visão de Futuro e Objetivo Geral do PAN definidos.

Perguntas orientadoras para a definição da Visão de Futuro e Objetivo Geral do PAN, respectivamente:

- ⇒ *Como você idealiza que a situação de conservação da(s) espécie(s) ou do(s) ambiente(s) alvo do PAN esteja daqui a X anos?*
- ⇒ *Qual é a mudança positiva na conservação da(s) espécie(s) ou do(s) ambiente(s) alvo do PAN que deve e pode ser alcançada nos próximos 5 anos?*

Na oficina, especifique qual é o alvo de conservação. Utilizando como exemplo as tartarugas marinhas, a pergunta orientadora seria: *Como você idealiza que a situação de conservação das tartarugas marinhas esteja daqui a X anos?* e *Qual é a mudança positiva na conservação das tartarugas marinhas que deve e pode ser alcançada nos próximos 5 anos?*

Orientações gerais:

- O processo de definição da Visão de Futuro e do Objetivo Geral ocorre após a análise de ameaças;
- Quando o grupo tem um bom entendimento, neste momento já são redigidas as sentenças. Em outros casos, as ideias-chave são propostas e a definição ocorre de maneiras diversas (veja o item dinâmicas de facilitação);
- Mantenha projetado ou escreva os conceitos de Objetivo Geral e de Visão de Futuro em um *flipchart* ou painel para que os participantes sejam lembrados, sempre que necessário;
- Para que os participantes compreendam bem, apresente exemplos didáticos de Visão de Futuro e Objetivo Geral de outros PANs; e
- Esteja atento para diferenciar os Objetivos Específicos do Objetivo Geral, a fim de que não sejam abordados objetivos específicos no objetivo geral. Monte um “cabide de ideias” para guardar as propostas específicas para o momento oportuno.

Dinâmicas de facilitação:

A **definição de uma Visão de Futuro** é opcional. Caso os participantes optem por sua definição, leve-os a pensarem em uma situação ideal de conservação das espécies, a ser construída em longo prazo. Algumas alternativas para isso são:

- Trabalhar em grupos: peça para cada participante imaginar o futuro que deseja para aquele alvo de conservação e registrar em uma tarjeta. No momento seguinte, reúna os participantes em grupos de cerca de 5 pessoas para compartilhar suas percepções. Uma pessoa do grupo sintetiza e busca reunir as ideias-chave compartilhadas. O representante de cada grupo entrega tarjetas ao facilitador com as palavras-chave ou sentenças. A partir de então há as seguintes possibilidades:
 - o Se as ideias forem convergentes, já é possível redigir uma sentença única em plenária;
 - o Se as ideias forem distintas ou se o grupo não chegar a um consenso com agilidade, selecione um representante de cada grupo para, em outro momento, elaborar em conjunto uma proposta conciliatória a ser apresentada à plenária;
- Trabalhar diretamente em plenária, com registro em computador e projetor: faça a pergunta orientadora e estimule que os participantes apresentem ideias. O co-facilitador registra as ideias e tenta-se o consenso. Caso não haja, forme um pequeno

grupo de voluntários (não mais do que 5 pessoas) para fazer uma proposta de redação, a ser apreciada pela plenária posteriormente.

- Apresentar uma pré-proposta: o CNPC poderá elaborar previamente uma proposta de Visão de Futuro a ser apresentada e discutida em plenária.
 - Quando possível, essa proposta pode ser elaborada em conjunto com parceiros na Reunião Preparatória;
 - Esse método pode ser usado também nos casos em que a discussão se estenda e o grupo não chegue ao consenso.

A **definição do Objetivo Geral** do PAN deverá refletir o estado possível a ser alcançado em cinco anos ou no tempo determinado para o ciclo de gestão do PAN. Caso tenha sido definida uma Visão de Futuro, um raciocínio que pode ser levado ao grupo é: *“a visão de futuro é essa... Então, em cinco anos, qual o objetivo que precisamos alcançar?”*. Caso contrário, utilize diretamente a pergunta orientadora *“Qual é a mudança positiva na conservação da(s) espécie(s) ou do(s) ambiente(s) alvo do PAN que deve e pode ser alcançada nos próximos cinco anos?”*.

- Recomenda-se integrar a dinâmica de definição da Visão de Futuro ao estabelecimento do Objetivo Geral. Sendo assim, se for formado um grupo para propor a visão de futuro, este também deverá sugerir a redação do objetivo geral;
- Recomenda-se, também, dividir os participantes em pequenos grupos (podem ser os mesmos da visão de futuro) e pedir propostas de sentenças ou palavras-chave para o objetivo geral;
- Outra possibilidade é apresentar uma pergunta orientadora aberta e pedir para os participantes que falem ou registrem verbos e palavras-chave para o Objetivo Geral. A partir daí, o facilitador pode utilizar visualização por projeção para reunir as ideias das falas ou tarjetas em sentenças e propor a redação do Objetivo Geral ao grupo;
- Novamente, se o grupo não chegar a um consenso com agilidade, selecione um grupo menor para, em outro momento, se reunirem e elaborarem uma proposta conciliatória a ser apresentada em plenária.



Os Objetivos Específicos representam o resultado intermediário para a redução ou supressão das ameaças ao alvo de conservação, devendo ser exequível e passível de aferição dentro do ciclo de vigência do PAN, contribuindo decisivamente para alcançar o Objetivo Geral.

3.3.3. Definição dos Objetivos Específicos do PAN

Exemplos de Objetivos Geral e Específicos:

OBJETIVO GERAL do Plano de Ação Nacional para a Conservação de Tubarões e Raias Marinhos Ameaçados de Extinção: Mitigar os impactos sobre os elasmobrânquios marinhos ameaçados de extinção no Brasil e de seus ambientes, para fins de conservação em curto prazo.

- **OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** Aperfeiçoamento do processo de gestão pesqueira para minimizar os impactos sobre os elasmobrânquios marinhos ameaçados de extinção no Brasil.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** Aprimoramento do marco legal visando sua aplicabilidade.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO 3:** Ampliação da representatividade de áreas marinhas protegidas, em números e extensão, e sua implementação em ambientes críticos ao ciclo de vida dos elasmobrânquios marinhos ameaçados de extinção no Brasil.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO 4:** Redução da captura incidental e da mortalidade pós-captura das espécies de elasmobrânquios ameaçadas de extinção nas diversas modalidades de pesca.

OBJETIVO GERAL do Plano de Ação Nacional para a Conservação dos Primatas Amazônicos: Melhorar o estado de conservação dos primatas amazônicos ameaçados em cinco anos.

- **OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** Aprimoramento do planejamento territorial, visando à conservação dos primatas amazônicos ameaçados, em cinco anos.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** Orientação para a mitigação e a compensação dos efeitos de empreendimentos sobre as espécies alvo, em cinco anos.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO 3:** Redução da pressão de caça sobre os primatas amazônicos ameaçados em cinco anos.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO 4:** Avaliação e mitigação dos impactos de epizootias sobre primatas amazônicos ameaçados em cinco anos.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO 5:** Geração de conhecimento a respeito dos impactos e formas de minimizar os efeitos das mudanças climáticas sobre as espécies alvo, em cinco anos.

Produtos esperados:

Objetivos Específicos do PAN estabelecidos para superação das ameaças e alcance do Objetivo Geral.

Pergunta orientadora para definição dos Objetivos Específicos:

⇒ *Qual é situação que se deseja alcançar, em até cinco anos, para a superação ou redução das ameaças aos alvos de conservação? Qual problema esse grupo de ameaças está causando e como podemos combatê-lo?*

Nos grupos de trabalho, especifique qual é o agrupamento de ameaças que será discutido (exemplo: *Qual é situação positiva que se deseja alcançar, em até 5 anos, para a superação ou redução das ameaças relacionadas à introdução de espécies exóticas invasoras nos habitats dos alvos de conservação? Qual problema esse grupo de ameaças está causando e como podemos combatê-lo?*)

Orientações Gerais:

- Na Oficina de Planejamento, os Objetivos Específicos são elaborados a partir de duas referências básicas: o Objetivo Geral do PAN e a análise de ameaças;
- Eles devem ser discutidos após a dinâmica do Objetivo Geral, a partir da sentença que o identifica ou das ideias-chave, mesmo que a redação do objetivo geral não tenha sido consolidada ainda;
- Os Objetivos Específicos devem ser construídos de acordo com o agrupamento das ameaças por temas, definidos na etapa de “análise de ameaças”;
- Os Objetivos Específicos devem iniciar com verbos substantivados, para que sejam diferenciados das ações (ex. Mitigação dos impactos...);



- Lembre que cada Objetivo Específico será desdobrado em ações e seu alcance deve ser viável e mensurável. Deste modo, oriente o grupo para que tenha foco no que deve ser alcançado nos próximos cinco anos e evite propor um grande número de Objetivos Específicos;



- Oriente o grupo para que avaliem se há sobreposição nos objetivos propostos, evitando a posterior elaboração de ações repetidas em objetivos diferentes;
- Mantenha projetado ou escreva o conceito de Objetivo Específico em um *flipchart* ou painel para que os participantes sejam lembrados, sempre que necessário;
- Apresente diferentes exemplos de Objetivos Específicos, utilizando preferencialmente o mesmo tema do PAN que está sendo elaborado, apresentando bons exemplos de construção e redações que devem ser evitadas;
- Os Objetivos Específicos podem ser dimensionados para um prazo menor do que o de execução do PAN, e não podem ultrapassar o período de vigência do ciclo.

Dinâmicas de facilitação:

- Separar os participantes em grupos aleatórios ou de acordo com a área de conhecimento para a proposição dos Objetivos Específicos a partir do agrupamento temático das ameaças (Figura 9);
 - o Recomenda-se limitar o número de Objetivos Específicos por grupo;
 - o Cada grupo deverá ter um facilitador e relator e deverá ser delimitado um tempo para finalização da atividade;
 - o Recomenda-se um máximo de 15 pessoas em cada grupo.

- Cada grupo receberá as tarjetas de um ou mais agrupamentos de ameaças e deverá elaborar os objetivos a partir da identificação do problema que este grupo de ameaças está causando. Pode-se trabalhar com as perguntas orientadoras já apresentadas;
- Após o término do tempo do trabalho em grupo, o facilitador poderá optar por:
 - o Realizar a técnica do Mercado de Informações (PARTE 4, item 1.7) seguida de discussão dos dissensos em plenária e consolidação da redação final dos objetivos; ou
 - o Reunir os participantes em plenária para que um representante de cada grupo apresente as propostas de Objetivos Específicos e conduzir uma discussão para consolidação das redações.
 - Por uma questão de otimização do tempo, sugere-se que esse método seja utilizado apenas em PANs com número pequeno ou médio de participantes, pouco conflituosos e de baixa complexidade.
 - o Realizar a técnica do Café mundial (PARTE 4, item 1.7), seguida de discussão dos dissensos em plenária e consolidação da redação final dos objetivo.
 - Nessa dinâmica, um grupo poderá construir o objetivo geral e os outros grupos os objetivos específicos.



Foto: Acervo COPAN.

Figura 9. Trabalho em grupo para definição dos Objetivos Específicos na Oficina do PAN Herpetofauna do Nordeste.

3.3.4. Elaboração da Matriz de Planejamento

A Matriz de Planejamento é um quadro que organiza as ações a serem realizadas para alcance dos objetivos do PAN. Cada ação deve ser estruturada considerando: 1) o produto que será gerado ao seu término; 2) qual é o resultado esperado; 3) a data de início e de conclusão; 4) quem articulará a ação; 5) qual é a estimativa dos custos; 6) quem são os colaboradores para sua execução; e 7) qual sua localização.

O modelo de Matriz de Planejamento (Figura 10) utilizado na elaboração de PAN é apresentado abaixo e a matriz completa a ser utilizada nas oficinas encontra-se disponível na intranet.

NOME DO PLANO											
OBJETIVO ESPECÍFICO											
Nº	Ação	Produto	Resultados esperados	Período		Articulador	Custo estimado (R\$)	Colaboradores	Localização		Obs
				Início	Fim				Localidades	Área de relevância	

Figura 10. Matriz de planejamento.

Conceitos e orientações para preenchimento da matriz:

- **Ação:** representa o que deve ser feito para alcançar o Objetivo Específico, buscando reverter as ameaças a ele associadas.
 - o As ações devem ser específicas, mensuráveis, relevantes, exequíveis e ter efeito dentro do tempo determinado para o ciclo de vigência do PAN;
 - o As ações devem estar situadas dentro da esfera de atribuições e competência dos participantes da Oficina de Planejamento.
- **Produto:** resultado diretamente obtido pela realização da ação.
 - o Os produtos devem ser mensuráveis, tangíveis e comprovar a execução da ação;
 - o Os produtos devem estar situados dentro da esfera de atribuições e competências dos participantes da Oficina de Planejamento;
 - o Cada ação pode ter mais de um produto se necessário, inclusive produtos intermediários.
- **Resultado Esperado:** indica o que pretende-se alcançar com a execução da ação ou de um conjunto de ações.



- o Diferente do produto, este item pode estar fora da esfera de atribuições e competências dos participantes da oficina;
- o O preenchimento desse campo não é obrigatório.



Resultado Esperado e Produto não são a mesma coisa!

Exemplo:

Produto: Proposta de normativa encaminhada ao órgão competente.

(É possível de ser alcançado pelo grupo que compõe o PAN)

Resultado Esperado: Normativa publicada.

(Não pode ser alcançado pelo grupo, mas indica onde se pretende chegar)

- **Período:** datas de início e término da implementação da ação.
 - o O término deve estar dentro do tempo determinado para o ciclo de vigência do PAN;
 - o Deve sempre ser indicado o mês e o ano na matriz (seguir o formato mês por extenso e ano com dois dígitos, por exemplo: *agosto-18*).
- **Articulador:** pessoa responsável por articular a implementação da ação e apresentar o produto obtido.
 - o Deve sempre ser indicado o nome, sobrenome e instituição do articulador na matriz;
 - Quando for necessário detalhar a unidade organizacional do articulador, a descrição da vinculação institucional deve seguir o padrão hierárquico da instituição (ex. *ICMBio/DIBIO/CGCON*);
 - O articulador deverá, preferencialmente, estar presente na Oficina de Planejamento. Caso contrário, deve-se comprovar seu envolvimento por e-mail, vídeo conferência ou contato telefônico durante a oficina;
 - o Se necessário, poderá haver a substituição do articulador em concordância com o GAT nas Oficinas de Monitoria do PAN.



O articulador não é o único responsável pela execução da ação. Esta responsabilidade é compartilhada com os colaboradores.

- **Custo Estimado:** valores estimados dos recursos financeiros necessários para a implementação da ação.
 - o A indicação dos custos no PAN é importante para dimensionar o volume de recursos que precisam ser captados para sua implementação, no entanto, vale destacar que os recursos previstos não estão automaticamente garantidos pelo orçamento do ICMBio;
 - o Sugere-se que, após a Oficina de Planejamento, cada articulador reveja os custos estimados, visto que durante a oficina nem sempre é possível fazer uma boa estimativa dos valores;
 - o Esse deve ser um campo exclusivamente numérico da matriz, qualquer informação adicional deverá ser incluída na coluna de observações;
 - o Sempre que possível, a memória de cálculo dos custos deve ser inserida na coluna de observações.
- **Colaboradores:** pessoas ou instituições corresponsáveis pela execução da ação, que auxiliam nas diferentes etapas de sua implementação.
 - o Os colaboradores podem estar presentes na Oficina de Planejamento ou podem ser indicados outros colaboradores, que devem ser consultados por e-mail ou telefone durante ou após a oficina;
 - o Deverá ser inserido um asterisco antes do nome dos colaboradores sugeridos que não estiverem presentes e não forem consultados durante a oficina, constando a seguinte legenda no rodapé da matriz: “*Colaborador potencial”;
 - o O GAT poderá alterar a lista de colaboradores durante as Oficinas de Monitoria, inserindo novos parceiros ou excluindo nomes de pessoas ou instituições que, por algum motivo, deixaram de colaborar com a ação.
- **Localidades:** localização geográfica onde será executada a ação durante o ciclo de vigência do PAN.
 - o Geralmente, a localidade possui menor escala que a Área de Relevância (abaixo) e está relacionada com a área de atuação do articulador e colaboradores da ação;
- **Área de Relevância:** localização geográfica de todas as áreas importantes para a execução da ação, independente da área de atuação do articulador e colaboradores.
 - o A Área de Relevância é aquela onde a execução da ação é necessária, ainda que não seja viável no atual ciclo de vigência do PAN.



Recomendações para o preenchimento dos campos Localidades e Área de Relevância:

- Sempre que possível, devem ser informados os municípios, estados ou UCs, sendo que a unidade geográfica mínima a ser utilizada deve ser o município ou a bacia/tributário (não deverá ser inserido nome de propriedades ou nomes populares de morros ou cachoeiras, por exemplo);
- É possível citar áreas estratégicas do PAN, quando essas estiverem definidas, ou a área de distribuição das espécies.

● **Observação:** informações relevantes para a execução da ação.

- o Caso a ação seja dependente ou esteja diretamente relacionada a outra, essa informação deve ser indicada neste campo.

Exemplos:

São apresentados dois exemplos de preenchimento da Matriz de Planejamento. A Figura 11 apresenta uma boa referência para preenchimento da matriz, enquanto a Figura 12 é um exemplo fictício de preenchimento que deve ser evitado.

Nº	Ação	Produto	Resultados esperados	Período		Articulador	Custo estimado (R\$)	Colaboradores	Localização		Obs
				Início	Fim				Localidades	Área de relevância	
2.7	Mapear a distribuição e abundância de albatrozes e petréis na ZEE Brasileira e nas águas internacionais adjacentes visando a determinação de áreas prioritárias, correlacionando com características oceanográficas e ameaças	Relatório com mapas de distribuição das espécies	Disponibilidade de dados georreferenciados de: abundância de albatrozes e petréis; atividades marítimas licenciadas pelo IBAMA	abr/18	mai/23	Caio Marques (Projeto Albatroz)	100.000,00	Órgãos estaduais e municipais de meio ambiente, MMA, Ministério Público Estadual e Federal, IBAMA, Polícia Federal, Civil e Militar, universidades, sociedade civil organizada, Secretarias de Educação.	Âmbito nacional	ZEE e águas internacionais adjacentes	
4.5	Promover a formação qualificada das instituições responsáveis pela reabilitação de albatrozes e petréis	Cursos realizados (lista de presença, registros, etc)		abr/21	mai/23	Patricia Serafini (ICMBio/CEMAVE)	200.000,00	Sold. Cleber Machado (PMA/SC), Renato Severi Costa (Criadouro Com. Amazonas Zootech), Guadalupe Vivekananda (PARNA Superagui)	Ao sul de 20 graus	Âmbito nacional	

Figura 11. Exemplo da Matriz de Planejamento do segundo ciclo do PAN Albatrozes e Petréis.

Nº	Ação	Produto	Resultados esperados	Período		Articulador	Custo estimado (R\$)	Colaboradores	Localização		Obs
				Início	Fim				Localidades	Área de relevância	
3.5	Subsidiar a criação de Unidades de Conservação na área do PAN	Pelo menos 2 unidades de conservação criadas	Habitats protegidos	2019	2023	João de Souza	60.000,00	Maria de Oliveira (UFPE), Sonia Sá (Prefeitura Municipal de Flores), José Silva	Flores/PE; Fazenda Morro Verde	Idem localidades	

Figura 12. Exemplo de Matriz de Planejamento com informações fictícias a ser evitado.

Na figura 12 são exemplificados alguns equívocos graves que não devem ocorrer na elaboração da Matriz de Planejamento de PAN:

1. A ação não corresponde ao produto. Além disso, o produto não será alcançado, pois criação de UC não está na governabilidade do articulador ou dos colaboradores. Neste caso, a ação e o produto poderiam ser:

AÇÃO	PRODUTO
Subsidiar a criação de Unidades de Conservação na área do PAN	Documentos encaminhados e ações realizadas para subsidiar, junto aos órgão competentes, a criação da UC

2. As colunas de período têm a indicação do ano, mas não do mês. Conhecer o mês de início e do término da ação é fundamental para as monitorias anuais.
3. As instituições do articulador e de um dos colaboradores não foram indicadas na matriz. É essencial que sempre sejam informados o nome, sobrenome e instituição.
4. Na localidade foi informado o nome de uma fazenda privada. Visto que a informação da localidade exata da propriedade pode não estar disponível, é importante que nessa coluna sejam informados estados, municípios, bacias, rios, UCs ou outros pontos que já estejam definidos, como por exemplo a área de distribuição da espécie ou áreas estratégicas do PAN.

Produtos esperados:

Matriz de Planejamento do PAN elaborada com ações suficientes, necessárias e viáveis para alcance dos objetivos dentro do ciclo de gestão do PAN.



Orientações gerais:



- Mantenha projetado, imprima ou escreva os conceitos da Matriz de Planejamento em um *flipchart* ou painel, para que os participantes sejam lembrados, sempre que necessário;
- A elaboração da Matriz de Planejamento é o componente de implementação do PAN. Portanto, deve-se reforçar a importância do envolvimento e comprometimento dos parceiros neste momento. Também é fundamental lembrar-se da viabilidade e da exequibilidade das ações considerando o período definido para o PAN e a esfera de atribuições e competências dos participantes da oficina;
- As ações devem estar adequadas ao nível de abrangência regional e taxonômica, visando sua exequibilidade. Caso a ação tenha abrangência muito grande, podem ser definidos pontos focais para as regiões ou para os diferentes táxons. Essa informação deverá ser indicada na coluna de observação da matriz;
- Atentar para que as ações de pesquisa tenham aplicação direta à conservação;
- Lembrar aos participantes de que a captação de recursos para implementação das ações é uma combinação de esforços dos diferentes parceiros considerando diversas fontes de fomento.

Dinâmicas de facilitação:

- Em razão do grande volume de informações e para a otimização do tempo de relatoria, a Matriz de Planejamento deve ser elaborada em grupos utilizando computadores e visualização por projetor;
- Sugere-se que a dinâmica de moderação desse momento da oficina seja o **Mercado de Informações** (PARTE 4, item 1.7), com consolidação dos dissensos em plenária. No entanto, em razão do número de participantes, da disponibilidade de salas e equipamentos e do número de facilitadores disponíveis para o trabalho, podem ser consideradas outras alternativas, como:
 - Elaboração inicial da matriz em grupos, com consolidação em plenária;
 - Troca de informações entre pessoas de outros grupos (empréstimo de especialista do grupo). Neste caso, a promoção da troca deve ser feita pelo facilitador geral da oficina;
- O critério de divisão dos participantes em grupos pode variar entre a divisão por afinidade e interesse pelo tema, divisão aleatória ou divisão arbitrada em que a equipe de facilitação e coordenação do PAN indica quem participa de qual grupo;
 - Sugere-se que os grupos tenham números similares de participantes, se possível não excedendo 15 pessoas.
- Pode ser sugerido aos grupos que comecem listando as ações e depois preencham os outros campos da Matriz de Planejamento, completando-a o máximo possível;

- o Se houver pouco tempo, pode-se selecionar colunas prioritárias para preenchimento da matriz (produto, período, articulador). Caso não seja possível preencher as outras colunas até o final da oficina, elas deverão ser preenchidas obrigatoriamente na rodada virtual (PARTE 2, item 4.3), após a oficina.

3.3.5. Definição do Grupo de Assessoramento Técnico (GAT)



O GAT irá acompanhar, monitorar, avaliar e auxiliar na implementação do PAN durante todo o seu ciclo de vigência, atuando como representante dos participantes da Oficina de Planejamento. O GAT é formado por membros convidados de diferentes organizações e coordenado por um servidor do CNPC, que também será coordenador do PAN.

Os membros do GAT são definidos na Oficina de Planejamento, após a consolidação da Matriz de Planejamento, sendo o Coordenador do GAT o próprio Coordenador do PAN. O CNPC responsável poderá convidar ainda um colaborador do ICMBio ou de instituições externas para atuar como Coordenador Executivo do PAN, a fim de apoiar o Coordenador do PAN na organização das informações e na interlocução com os membros do GAT. As atribuições dos coordenadores e dos outros membros do GAT estão definidos na PARTE 1, item 4.

Orientações gerais:

- O GAT será definido em plenária, ao final da oficina, de acordo com alguma das opções:
 - o Apresentar uma sugestão de nomes para apreciação em plenária (atente que essa opção pode gerar a impressão de direcionamento pela coordenação do PAN, gerando conflitos ou inibição à participação de outras pessoas que não estavam na lista); ou
 - o Eleger os representantes em plenária, utilizando como critério o envolvimento da pessoa com os objetivos específicos, com um grupo de ações ou em uma determinada região.
- É importante que a composição dos membros do GAT seja diversificada, principalmente em relação à representatividade dos diferentes setores participantes do PAN (academia, órgãos federais, estaduais e municipais, ONGs, etc.), mas também em relação à região de atuação, especialidade, entre outros;
- Sugere-se que o número de integrantes do GAT seja de oito a 10 participantes;
 - o Caso seja necessário incluir mais de 10 integrantes, o Coordenador do PAN deverá justificar na nota técnica para aprovação do PAN (PARTE 2, item 5.1.2), deixando explícitos os critérios utilizados para inclusão de participantes no GAT.
- Recomenda-se que não sejam definidos suplentes para os membros do GAT, pois estes não serão incluídos em documentos oficiais do PAN.



- o Caso um integrante não possa participar de alguma reunião do GAT, este poderá indicar alguém que o represente no evento.

Dinâmica de facilitação:

- Trabalho em plenária com pergunta aberta seguida de discussão, com visualização em projetor.

3.3.3.6. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento

Os momentos finais da oficina são destinados ao estabelecimento de encaminhamentos, à avaliação pelos participantes e ao encerramento do evento.

Encaminhamentos

Os principais encaminhamentos da Oficina de Planejamento são:

- Definir o cronograma de atividades pós-oficina: envio e consolidação da Matriz de Planejamento durante a rodada virtual, convites aos membros do GAT, publicações, portarias, etc.;
- Explicar sobre a análise e aprovação da Matriz de Planejamento pela DIBIO e PFE;
- Definir se haverá publicação do livro e, em caso positivo, definir os organizadores, os autores dos capítulos e o cronograma de atividades;
- Definir os responsáveis e o cronograma para elaboração do sumário executivo;
- Solicitar o envio das logomarcas das instituições/organizações para o relatório e as publicações;
- Propor a criação de um grupo de discussão *on-line* para o GAT: definir quem criará o grupo e convidará os membros;
- Definir estratégia e data para elaboração dos indicadores e metas do PAN;
- Informar sobre as monitorias, avaliações e revisão do PAN;
- Indicar uma proposta de data e local da 1ª reunião de monitoria anual do PAN;
- Orientar sobre a entrega dos relatórios de viagem.

Avaliação da Oficina

A avaliação da oficina tem o propósito de verificar a satisfação dos participantes. Pode ser aplicado um questionário de avaliação individual sem a necessidade de identificação do participante. Além do questionário, se houver tempo, pode ser realizada uma dinâmica de avaliação. Caso não haja tempo hábil para realizar a avaliação durante a oficina, esta pode ser feita virtualmente.

Encerramento da Oficina

No encerramento, o facilitador deve agradecer os participantes e a equipe de apoio e passar a palavra ao Coordenador do PAN para que faça uma breve consideração sobre os resultados do trabalho, agradeça aos participantes e finalize a reunião. Nesse momento, se houver tempo, pode ser aberta a fala aos participantes que desejem fazer suas últimas colocações ou agradecimentos.

4 A OFICINA DE MONITORIA PRESENCIAL



A Oficina de Monitoria é uma oficina de trabalho, presencial ou virtual, entre os membros do GAT com o objetivo de verificar o andamento da implementação das ações e a entrega dos produtos definidos no PAN, bem como realizar ajustes necessários ao planejamento. Nas monitorias também são verificadas se as ações estão sendo realizadas no período previsto e identificados problemas na execução, considerando os motivos do atraso no cronograma proposto ou mesmo a não execução de determinada ação. As monitorias acontecem anualmente e podem contar com a participação de outros parceiros, quando necessário.

A fim de garantir um acompanhamento mais preciso sobre o desempenho dos PANs, as monitorias devem ser realizadas anualmente. Dessa forma, um PAN definido para cinco anos deve contar com cinco momentos de monitoria. Essas oficinas anuais também promovem um momento de reencontro essencial para a articulação e coesão do grupo, incitando importantes discussões que podem melhorar a implementação do PAN.

A facilitação das Oficinas de Monitoria não são tão estruturadas como as Oficinas de Planejamento, no entanto, é importante que o facilitador conheça a Matriz de Monitoria e a metodologia utilizada nos PANs, para sua correta aplicação.

Na oficina de Monitoria Anual de PAN, devem ser gerados os seguintes produtos:

- Matriz de Monitoria Anual;
- Relatório da Oficina de Monitoria Anual;
- Matriz de Planejamento atualizada.

4.1. A MATRIZ DE MONITORIA

A Matriz de Monitoria é o instrumento de acompanhamento anual do desempenho das ações do PAN e deve ser consultada para comparar o que foi planejado e o que foi executado. Nessa matriz é possível verificar o que foi planejado, qual a situação anual do andamento das ações, quais problemas foram encontrados para implementação e quais foram as reprogramações realizadas no planejamento.

Atualmente, as Matrizes de Monitoria seguem o modelo disponível na intranet, com duas abas para cada monitoria anual: a matriz em si, onde são inseridas as informações, e o painel de gestão, a seguir.

Na aba da monitoria anual, há três áreas de informação relativas ao PAN: planejamento das ações (colunas verdes), situação atual das ações (colunas azuis) e reprogramação das ações (colunas laranja), conforme detalhado a seguir:

ÁREA DE INFORMAÇÃO	DETALHAMENTO DA MATRIZ DE MONITORIA
Planejamento das ações	Devem ser inseridos os dados da Matriz de Planejamento do PAN, informando o objetivo específico, a ação, o produto, os resultados esperados, o período (data de início e data de término), o articulador, o custo estimado, os colaboradores, a localização (localidades e área de relevância) e as observações da ação.
Situação atual das ações	Sinaliza a situação da ação no período relativo à monitoria informando se a ação está em andamento, concluída no prazo previsto ou com problemas de realização. Descreve o andamento da ação, o produto obtido (parcial ou final), os problemas enfrentados e a(s) pessoa(s) responsável(is) pela informação sobre o andamento da ação.
Reprogramação das ações	Indica as reprogramações das ações relativas à revisão de: texto da ação, produto, resultado esperado, período (data de início e data de término), articulador, estimativa de custo, colaboradores, localização (localidades e área de relevância) e recomendações gerais/ observações.

4.1.1. Painel de Gestão

O Painel de Gestão do PAN é um conjunto de gráficos que apresentam o desempenho das ações de forma consolidada e semafórica (utiliza cores para classificar a situação da ação), possibilitando uma visão sistêmica sobre o andamento do PAN. O Painel de Gestão é resultado da Matriz de Monitoria, pois seus gráficos são gerados com base nos dados inseridos sobre cada ação, apresentando a situação das ações em termos percentuais.

No Painel de Gestão, é evidenciada a distribuição percentual da situação das ações do PAN de forma geral e por objetivo específico. A Figura 13 apresenta a visualização do Painel de Gestão e de suas funcionalidades.

Foto: Ivan Sazima



Espécie: *Nematolebias whitei*

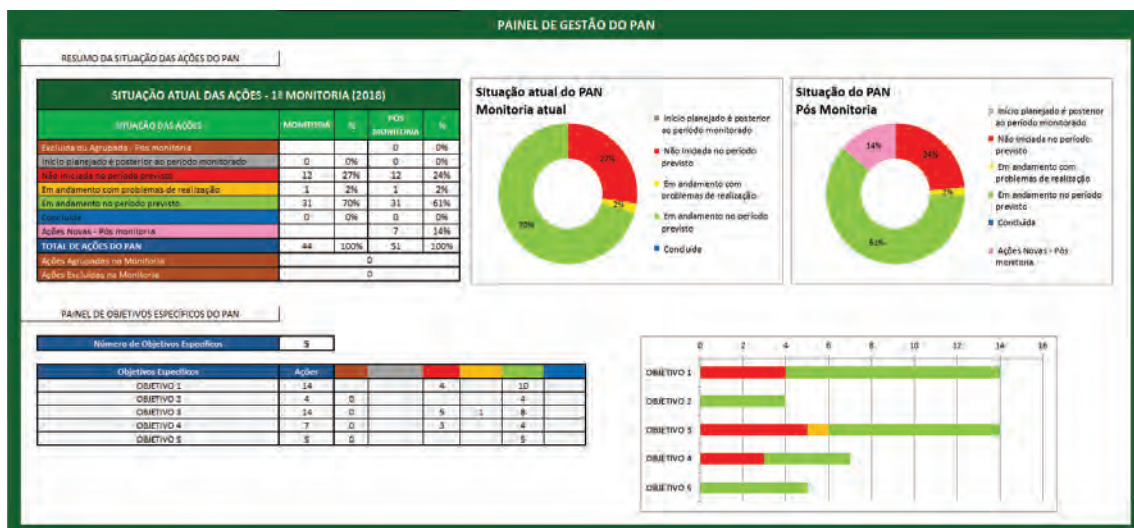


Figura 13. Exemplo de Painel de Gestão de PAN.

Para gerar os gráficos do Painel de Gestão deverá ser informada, na aba da Matriz de Monitoria anual, a situação de cada ação na data da monitoria, indicando o estágio de implementação no período relativo à monitoria do PAN. As ações poderão ser classificadas em seis categorias, conforme descrito abaixo:

Ação cujo início planejado é posterior ao período monitorado (cor cinza): são ações que estão planejadas para iniciar em uma data futura a da monitoria, e que portanto não precisam ser analisadas detalhadamente. Elas são indicadas para permitir a visualização da situação do PAN como um todo.

Ação ainda não iniciada conforme planejado ou não concluída no prazo previsto (cor vermelha): gerencialmente, significa um alerta para compreender a razão do atraso e estabelecer medidas que favoreçam a boa execução do PAN. Tanto a situação da ação cujo prazo de conclusão expirou sem que tenha sido finalizada, quanto a ação que não foi iniciada na data planejada, devem ser tratadas com atenção, indicando a necessidade de uma reformulação ou reprogramação.

Ação em andamento com problemas de realização (cor amarela): É a ação que foi iniciada e cujo prazo de conclusão ainda não expirou, mas que, de acordo com o andamento de sua execução, provavelmente não será possível concluir no prazo estipulado. Em termos de cronograma, o GAT deve compreender os problemas e propor uma reprogramação de período, maior engajamento do articulador e colaboradores, ou outras soluções que possam melhorar a execução da ação.

AÇÕES DO PAINEL DE GESTÃO E SUAS CORES

Ação em andamento no período previsto (cor verde): ação iniciada cujo prazo de conclusão ainda não expirou e, considerando o grau de execução, provavelmente será finalizada dentro do prazo estipulado. Este tipo de ação não necessita de reprogramação significativa.

Ação concluída (cor azul): ação finalizada, com os produtos entregues. Mostra o quanto do PAN já está concluído. Neste caso, não importará, no gráfico, se a ação atrasou ou não para ser concluída, lembrando que a memória da execução nos anos anteriores sempre deve ser mantida.

Ação excluída ou agrupada (cor marrom): ações que foram excluídas do PAN ou agrupadas em outras ações cujo escopo é semelhante ou mais abrangente. As ações que se enquadram nesta categoria devem indicar, na aba da matriz de monitoria, a situação que se encontravam no momento da monitoria com as cores anteriormente citadas, além de serem marcadas no campo de agrupada ou excluída. No campo de observação da reprogramação deve ser informado o motivo da exclusão/agrupamento e em qual ação ela foi agrupada (no caso de agrupamento).



1. Deve-se marcar como agrupada (cor marrom) apenas aquela ação que foi agrupada em outra e não aparecerá mais no planejamento. A ação que receber a ação agrupada não deverá ser marcada.

2. Sempre que uma ação nova for criada ela será automaticamente identificada pela cor rosa no painel de gestão.



O número das ações não deve ser alterado mesmo que elas sejam agrupadas ou excluídas.

Ação parcialmente concluída (cor roxa) - válida apenas na última monitoria: Essa categoria foi criada para diferenciar, na última monitoria, as ações não iniciadas (vermelhas) das iniciadas mas não concluídas (roxas). É utilizada para ações que foram iniciadas e tiveram bom andamento durante o PAN, com a entrega de produtos intermediários, mas que não foram totalmente concluídas (o produto final não foi obtido).

4.2. AMBIENTAÇÃO DA OFICINA

A ambientação da oficina presencial de monitoria se inicia antes da oficina com a escolha do local. No dia anterior ao início do evento, deve-se considerar a escolha das salas e de toda a logística necessária para a facilitação da oficina de acordo com o fio lógico definido previamente.

Um ambiente para uma Oficina de Monitoria anual de PAN deve contemplar:

- Uma sala adequada para a plenária;
- Salas para trabalhos em grupo (quando necessário);
- Projetor, tela e computador;
- Mesa para apoio de materiais;
- Painéis de moderação ou, na falta destes, utilizar TNT ou papel pardo fixados em quadros de apoio ou na parede;
- *Flipchart* com bloco de papel;
- Adaptador e régua para computador.

4.3. MOMENTOS DE TRABALHO DA OFICINA PRESENCIAL

A oficina presencial de monitoria anual deve ser realizada considerando os momentos descritos na Figura 14:

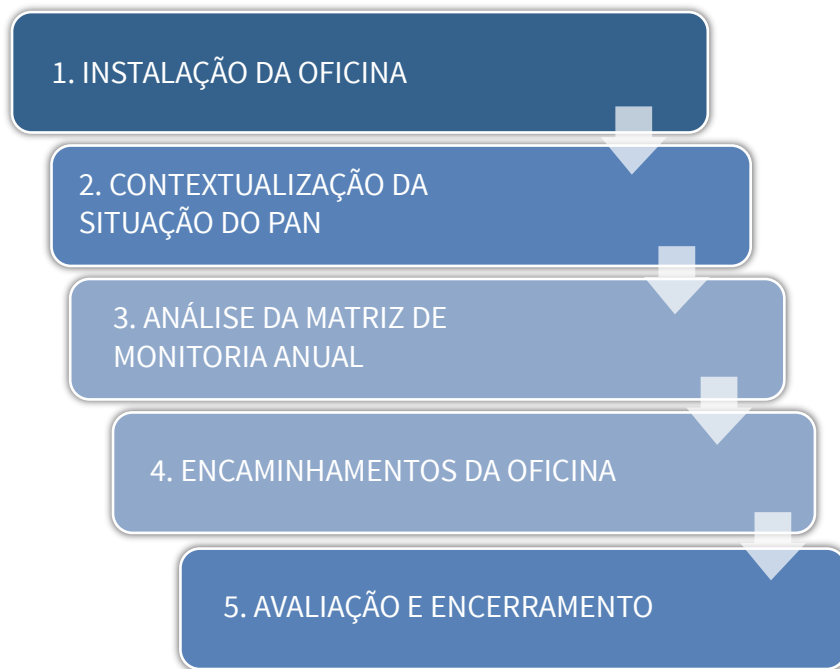


Figura 14. Momentos da oficina presencial monitoria anual.

4.3.1. Instalação da Oficina

A instalação da oficina é o momento de apresentação dos participantes e organização dos trabalhos para que o processo participativo ocorra bem. Há diversas dinâmicas de apresentação que podem ser aplicadas dependendo do tempo disponível, do número e do perfil dos participantes. Alguns exemplos podem ser consultados na Parte 4 do Guia.

Sugere-se que o Coordenador do PAN ou representante da CGCON/COPAN faça uma breve contextualização dos PANs, para nivelamento dos participantes da oficina, principalmente na 1ª Oficina de Monitoria do PAN. Em seguida, o facilitador deve fazer uma apresentação que contemple o objetivo da oficina, as etapas de trabalho, o acordo de convivência e a programação.

Caso existam outras apresentações interessantes para a monitoria, principalmente sobre ações em andamento e produtos que o PAN já obteve, sugere-se que estas sejam realizadas nesse momento.

4.3.2. Contextualização da situação atual do PAN

O nivelamento da contextualização da situação atual consiste em uma exposição do Coordenador do PAN a respeito de acontecimentos que afetam a implementação do PAN. Recomenda-se que o Coordenador do PAN faça uma apresentação na qual sejam contempladas as seguintes informações:

- Eventos, marcos ou acontecimentos que impactaram a implementação do PAN no período de análise;
- Destaques de boas práticas na implementação das ações do PAN;
- Relacionamento com parceiros e GAT.

A exposição do Coordenador do PAN deve ser breve e orientadora. Ele deve estar atento para não antecipar o diálogo participativo que será escopo da oficina em si. Recomenda-se aproveitar esse momento inicial dos trabalhos para nivelar entendimentos sobre a implementação do PAN e estimular a reflexão crítica dos participantes.

4.3.3. Análise da Matriz de Monitoria Anual

Esse momento do trabalho consiste em realizar a monitoria do desempenho das ações do PAN. Os participantes devem dialogar a respeito da execução das ações de acordo com o planejado e validar as reprogramações necessárias.

A Matriz de Monitoria anual deverá ter sido preenchida previamente, conforme orientado na PARTE 2, item 6.3. Dessa forma, a discussão entre os participantes será acerca das informações inseridas na matriz, analisando a situação atual e definindo a reprogramação das ações quando necessário. Caso alguma ação não tenha sido preenchida previamente, deverá ser feito nesse momento.

O facilitador poderá optar por diferentes dinâmicas de facilitação para esse momento da oficina, tais como:

- Discussão em plenária;
- Discussão em grupos com validação em plenária;
- Mercado de Informações (indicada para grupos ou planos grandes) - (PARTE 4, item 1.7)

Recomendações para a facilitação:

- O facilitador deve estar atento à quantidade de ações a serem analisadas na oficina e calcular o tempo necessário para que o trabalho seja realizado;
- Quando possível, podem ser utilizados dois projetores na mesma sala, para consulta à Matriz de Planejamento e preenchimento da Matriz de Monitoria atual, projetadas lado a lado;
- Crie um ambiente favorável para as pessoas apresentarem suas dificuldades na execução do PAN. É melhor conhecer a realidade que achar que “está tudo OK”!
- Relembre os participantes de que o pior status de uma ação é estar “sem informação” e que não é preciso “ter medo do vermelho”, pois é apenas uma indicação de que aquela ação necessita de maior atenção.

- Ao final deste momento, os participantes deverão ter percorrido e preenchido toda a Matriz de Monitoria anual em relação à descrição da situação atual e reprogramação das ações.



Deve-se marcar como agrupada (cor marrom) apenas aquela ação que foi agrupada em outra e não aparecerá mais no planejamento. A ação que receber a ação agrupada não deverá ser marcada.



Orientações para o preenchimento da matriz de monitoria:

- Sempre manter a mesma numeração das ações desde o planejamento até a última monitoria, mesmo que ações sejam excluídas ou agrupadas;
- Não modificar nada na área “Planejamento das Ações” (colunas verdes), pois essa refere-se ao último planejamento existente (seja o original ou o resultante da última monitoria);
- Nunca incluir novas colunas na matriz, para evitar que as fórmulas do painel de gestão sejam desconfiguradas;
- Para preencher a cor referente à situação da ação, deve-se digitar “x” na coluna escolhida e pressionar <Enter>;
 - o Nunca colorir o plano de fundo da célula – deve-se sempre usar o “x”;
 - o Apenas para a coluna de exclusão ou agrupamento da ação, deve ser selecionado “Agrupada” ou “Excluída”, ao invés de utilizar o “x”;
 - o As ações agrupadas ou excluídas durante a monitoria devem possuir duas cores: marrom, indicando se está sendo agrupada ou excluída, e a cor referente à sua situação até o momento da monitoria.
- O texto das ações excluídas ou agrupadas na monitoria anterior não devem aparecer na próxima monitoria. Em seu lugar deve conter o número da antiga ação e a indicação de sua situação (ex. Ação 2.3 - Excluída na Monitoria Anual 2);
 - o Ações excluídas ou agrupadas em monitorias anteriores NÃO devem ser classificadas quanto à situação do andamento em nenhuma das cores do painel de gestão, nem mesmo na cor marrom.
- As ações concluídas devem permanecer assim em todas as abas das monitorias, com a indicação de conclusão (cor azul) e a descrição do produto obtido;
- As ações só devem ser marcadas como concluídas quando o produto for entregue;
- Sugere-se que primeiramente sejam analisados os prazos planejados para a ação e as colunas com as informações relativas ao seu andamento (descrição do andamento, produto obtido, etc.), para depois classificar o status da ação (cor).

4.3.4. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento

Os momentos finais da oficina são destinados aos encaminhamentos, avaliação pelos participantes e encerramento do evento.

Encaminhamentos

Nesse momento da oficina, o painel de gestão resultante da monitoria poderá ser visualizado em plenária. Se assim optado, o facilitador deve conduzir a leitura do painel, que expõe a situação atual do plano a partir do desempenho validado de cada ação. Essa atividade permite uma compreensão sistêmica do PAN, sendo possível observar o nível de avanço da implementação das ações. A análise crítica a respeito do desempenho do PAN deverá ser descrita no relatório da oficina de monitoria.

Em seguida, o facilitador deverá conduzir os encaminhamentos necessários. Os principais encaminhamentos da Oficina de Monitoria anual são:

- Definir o cronograma de atividades pós-oficina: envio e consolidação da Matriz de Monitoria durante a rodada virtual, envio do relatório aos participantes e à COPAN;
- Indicar uma proposta de data e local para a próxima Oficina de Monitoria;
- Orientar sobre a entrega dos relatórios de viagem.

Avaliação

A avaliação tem o propósito de verificar a satisfação dos participantes em relação à oficina. Deve ser aplicado o questionário de avaliação individual sem a necessidade de identificação do participante. Além do questionário, se houver tempo, pode ser realizada uma dinâmica de avaliação. Caso não haja tempo hábil para realizar a avaliação durante a oficina, esta pode ser feita virtualmente.

Encerramento

No encerramento, o facilitador deve agradecer os participantes e a equipe de apoio e passar a palavra ao Coordenador do PAN para que faça breve consideração sobre os resultados do trabalho, agradeça os participantes e finalize a reunião. Nesse momento, se houver tempo, pode ser aberta a fala aos participantes que desejem fazer suas últimas colocações ou agradecimentos.

5 AS OFICINAS DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS E AVALIAÇÃO



Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas: oficina de trabalho presencial entre os membros do GAT com o objetivo de elaborar os indicadores e as metas que o PAN pretende alcançar em seu ciclo de vigência.

Oficina de Avaliação de Meio Termo: oficina de trabalho presencial entre os membros do GAT, realizada na metade do ciclo de vigência do PAN, para avaliar o alcance das metas intermediárias, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de execução das ações, propor soluções para os problemas e orientar decisões sobre o futuro do PAN.

Oficina de Avaliação Final: oficina de trabalho presencial entre os membros do GAT, realizada ao fim do ciclo de vigência do PAN, para avaliar os resultados e as metas alcançadas, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de implementação do PAN, com a recomendação para encerramento, revisão ou elaboração de novos PANs.

Para uma melhor conceituação sobre a avaliação, reveja o Quadro Leitura Importante “Acompanhamento da Execução dos PANs: Monitoria e Avaliação”, na página 57.

5.1. A MATRIZ DE AVALIAÇÃO

Com o propósito de reduzir a subjetividade das avaliações e permitir a comparação entre os diferentes planejamentos, foi adotada a Matriz de Avaliação, que é composta por três partes: Matriz de Indicadores e Metas, Matriz de Avaliação de Meio Termo e Matriz de Avaliação Final (disponível da intranet). Cada uma dessas partes será explicada com mais detalhes nos itens abaixo, de acordo com a oficina em que serão utilizadas.

5.2. A OFICINA DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS

A Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas, como o nome diz, é o momento onde serão definidos os indicadores e as metas para o ciclo de vigência do PAN. Nessa oficina, devem ser gerados os seguintes produtos:

- Matriz de Indicadores e Metas (1ª parte da Matriz de Avaliação);
- Relatório da Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas (quando realizada junto da Oficina de Monitoria, pode ser feito um relatório único).

É comum que essa oficina ocorra na mesma semana que a 1ª Oficina de Monitoria do PAN. Nesse caso, a elaboração dos indicadores e metas deve ocorrer após a etapa de contextualização da situação atual do PAN e antes da análise da matriz de monitoria anual (PARTE 3, item 4.3). Quando for realizada em uma oficina separada da monitoria, a Oficina de Elaboração dos Indicadores e Metas deverá seguir as etapas mostradas na Figura 15:

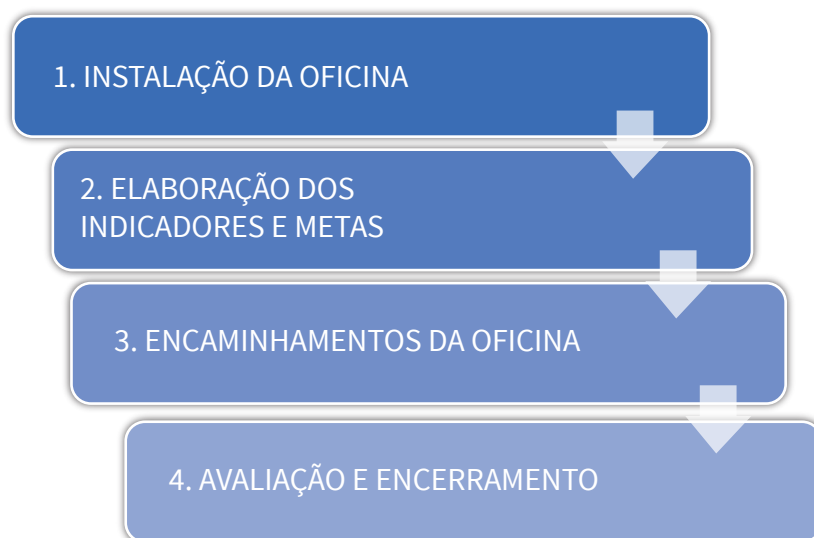


Figura 15. Momentos da Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas.

5.2.1. Instalação da Oficina

A instalação da oficina é o momento de apresentação dos participantes e organização dos trabalhos. Há diversas dinâmicas de apresentação que podem ser aplicadas dependendo do tempo disponível, do número e do perfil dos participantes. Alguns exemplos podem ser consultados na Parte 4 do Guia.

Sugere-se que o Coordenador do PAN ou representante da CGCON/COPAN ou CNPC de Apoio faça uma breve contextualização dos PANs, para nivelamento dos participantes da oficina. Em seguida, o facilitador deve fazer uma apresentação que contemple o objetivo da oficina, as etapas de trabalho, o acordo de convivência e a programação.

Caso existam outras apresentações interessantes para a elaboração de indicadores e metas, sugere-se que estas sejam realizadas nesse momento.

5.2.2. Elaboração dos Indicadores e Metas

Esse momento do trabalho consiste em elaborar os indicadores e preencher todos os campos da aba de Indicadores e Metas da Matriz de Avaliação, que consiste em uma ferramenta de planejamento para verificação do alcance dos objetivos do PAN. O modelo adotado, com as respectivas definições conceituais, é apresentado a seguir:

MATRIZ DE AVALIAÇÃO							
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LINHA DE BASE	META	MEIO DE VERIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA DE MENSURAÇÃO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES

- **Objetivo Específico:** Deverão ser listados os objetivos específicos constantes na Matriz de planejamento.
- **Indicador:** Instrumento que possibilita aferir o alcance dos objetivos do plano de ação. O indicador deve ser objetivo, específico e viável de mensuração em termos de recursos e tempo.
- **Linha de base:** Mensuração do indicador no início do trabalho. Deve ser indicada a data de mensuração da linha de base.
- **Meta:** Corresponde ao ponto aonde se quer chegar, em determinado tempo, em relação ao alcance de um objetivo. A meta representa um objetivo quantificado, por meio de indicadores que mostram o quanto se alcançou, a partir da realização de ações. As metas do PAN devem indicar o alcance dos objetivos específicos em dois tempos: ao meio e ao final do ciclo de vigência.
- **Meio de verificação:** Instrumento de medida do indicador (exemplos: questionário, observação direta em campo, mapeamentos, diagnósticos, dentre outros).
- **Frequência de mensuração:** Inserir a periodicidade e as datas (mês e ano) de monitoria do indicador. Os indicadores dos objetivos do PAN devem ser monitorados pelo menos duas vezes durante a sua execução, correspondendo à metade do período de realização do plano e ao seu final.
- **Responsável:** Nome e instituição de quem será o responsável por monitorar o indicador. O responsável deve ser membro do GAT.

Orientações para o facilitador:

Os indicadores são propostos com base no alcance dos objetivos específicos. Para cada indicador, são estabelecidas metas definidas dentro do horizonte temporal do PAN e uma linha de base que considera o estado do indicador antes da realização das ações do PAN. Os dados para definição da linha de base podem ser preenchidos durante a oficina ou na rodada virtual.

Devem ser definidas duas metas, uma para a metade da vigência do PAN e outra para o final, denominadas respectivamente de **meta de meio termo** e **meta final**. Para acompanhamento do alcance das metas são definidos meios de verificação e a periodicidade em que estes devem ser checados. Seguindo as mesmas premissas da elaboração da Matriz de Planejamento, é também definido um responsável pela realização deste acompanhamento.

O facilitador poderá optar por diferentes dinâmicas de facilitação para esse momento da oficina, tais como:

- Discussão em plenária;
- Discussão em grupos com validação em plenária;
- Mercado de Informações; e
- Método do cochicho.

A proposição dos indicadores pode ser feita por meio de pergunta orientadora como, por exemplo: “*Quais as mudanças na realidade serão possíveis a partir do alcance do objetivo específico x?*”. Os resultados, registrados em tarjetas, deverão ser dispostos em um painel de metaplan e a partir deles será feita uma discussão para definir os indicadores e suas respectivas metas de meio termo e final. Em alguns casos, o indicador pode ser obtido diretamente da resposta contida na tarjeta, em outros é necessário conduzir os participantes na busca por outros elementos para compor o indicador.



Embora os produtos das ações sejam por natureza indicadores de eficácia, é comum a construção de indicadores para este parâmetro nas matrizes de avaliação. Estes remetem ao uso dos produtos gerados, o que permite mensurar o nível de operacionalização das ações do PAN. Entretanto, apesar de serem indicadores que contribuem para a verificação do andamento do PAN, deve-se ter em mente que o principal objetivo na avaliação é medir a efetividade do PAN, ou seja, o foco deve ser a construção de indicadores de impacto relacionados aos objetivos específicos.

Todos os objetivos específicos devem estar vinculados a pelo menos um indicador, que pode, eventualmente, atender a mais de um objetivo específico. Neste caso, é recomendável avaliar se os objetivos específicos que possuem o mesmo indicador estão gerando o mesmo resultado e, portanto, poderiam ser fundidos em um único objetivo. Embora as ações vinculadas a eles tenham caracteres distintos, avalie se as mudanças na realidade serão essencialmente as mesmas.

A percepção destas sobreposições é comum durante a elaboração dos indicadores e metas e isto é visto de forma positiva para o PAN, uma vez que permite uma reflexão sobre a estrutura do planejamento e a realização de melhorias durante a Oficina de Avaliação de Meio Termo. Caso seja identificado que não é adequado fundir os objetivos específicos, então recomenda-se fazer um esforço adicional na busca por outros indicadores, além de checar se as metas são as mesmas ou se devem ser ajustadas. Caso seja identificado que o indicador atende igualmente a mais de um objetivo específico, deve-se replicar na matriz toda a linha do indicador, em todos os objetivos específicos a que ele estiver relacionado.

Conceito e atributos dos indicadores

A mensuração dos parâmetros relacionados à execução do planejamento para avaliação de sua efetividade é feita por meio de indicadores definidos de acordo com os objetivos a serem alcançados, considerando-se os diferentes níveis de planejamento: operacional, tático e estratégico. Os indicadores são os instrumentos de aferição nos planos e a qualidade destes se reflete na capacidade de gerenciar o plano (NPS, 1977; STANKEY et al., 1985; MERIGLIANO, 1990).

Por definição, os indicadores são elementos dentro do planejamento que têm por função traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação (JANUZZI, 2005). A escolha dos indicadores deve ser pautada por um conjunto de propriedades desejáveis tendo como base a lógica estruturante do planejamento (JANUZZI, 2001). No âmbito dos PANs deve-se buscar indicadores que sejam:

- Verificáveis – cada indicador deve ser passível de verificação com meios viáveis em termos técnicos, financeiros, de pessoal e de tempo;
- Específicos – dizem respeito ao efeito de certas ações do plano para alcance de determinado objetivo;
- Sensíveis – devem responder às mudanças a serem provocadas pelo conjunto de ações previstas no plano;
- Objetivos – devem ser diretos e explícitos, utilizando unidades de medida;
- Confiáveis e repetíveis – os indicadores devem ser passíveis de mensuração periódica com o mesmo meio de verificação e os mesmos critérios.

A definição de bons indicadores é um dos maiores desafios em qualquer planejamento. Encontrar indicadores que atendam a todos os critérios é um exercício que frequentemente tem resultados frustrantes. Deve-se ter em mente que os indicadores necessitam ser funcionais e, desta forma, permitir a mensuração de aspectos relacionados a intervenção realizada, considerando ainda que, conforme enunciado por Januzzi (2005):

“Na prática, nem sempre o indicador de maior validade é o mais confiável; nem sempre o mais confiável é o mais inteligível; nem sempre o mais inteligível é o mais sensível; nem sempre o mais sensível é o mais preciso; nem sempre o mais preciso é o mais econômico; nem sempre o mais econômico é o mais estável; enfim, nem sempre o indicador que reúne todas estas qualidades é passível de ser obtido na escala territorial e periodicidade requerida.”

Análises qualitativas

Como esperado, a definição de bons indicadores tem sido uma das maiores dificuldades neste processo, pois, como mencionado anteriormente, é extremamente difícil definir um indicador que atenda as premissas desejadas e, quando é possível estabelecer um que parece atender a maior parte das premissas, há diversas limitações em monitorá-lo. Neste contexto, o estabelecimento de métricas adequadas é um dos maiores desafios encontrados nos PANs. Apesar disso, a construção da matriz de indicadores tem sido realizada em todos os PANs, inclusive como forma de implementar melhorias neste processo.

Com o objetivo de contornar essas dificuldades, em alguns PANs foram adotados métodos diferentes para verificar o alcance dos objetivos como indicadores qualitativos e análises de percepção de forma complementar a Matriz de Indicadores e Metas. Foi incorporada também uma análise de tendência, contudo sem o uso de métodos padronizados.

A análise de tendência tem sido utilizada para acompanhamento das metas da CDB. A metodologia parece interessante para complementar as avaliações dos PANs, no entanto, ainda precisa ser discutida como customizar a sua aplicação.

5.2.3. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento

Os momentos finais da oficina são destinados aos encaminhamentos, avaliação pelos participantes e encerramento do evento.

Encaminhamentos

O facilitador deverá conduzir os encaminhamentos necessários. Os principais encaminhamentos da Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas são:

- Definir o cronograma de atividades pós-oficina: envio e consolidação dos Indicadores e Metas na matriz durante a rodada virtual, envio do relatório aos participantes, ao CNPC de Apoio e à COPAN;
- Indicar uma proposta de data e local para a próxima Oficina de Monitoria;
- Orientar sobre a entrega dos relatórios de viagem.

Avaliação

A avaliação tem o propósito de verificar a satisfação dos participantes em relação à oficina. Deve ser aplicado o questionário de avaliação individual sem a necessidade de identificação do participante. Além do questionário, se houver tempo, pode ser realizada uma dinâmica de avaliação. Caso não haja tempo hábil para realizar a avaliação durante a oficina, esta pode ser feita virtualmente.

Encerramento

No encerramento, o facilitador deve agradecer os participantes e a equipe de apoio e passar a palavra ao Coordenador do PAN para que faça breve consideração sobre os resultados do trabalho, agradeça os participantes e finalize a reunião. Nesse momento, se houver tempo, pode ser aberta a fala aos participantes que desejem fazer suas últimas colocações ou agradecimentos.

5.3. A OFICINA DE AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO

A Oficina de Avaliação de Meio Termo é o momento onde serão analisados os indicadores e as metas intermediárias. Nessa oficina, devem ser gerados os seguintes produtos:

- Matriz de Avaliação de Meio Termo (2ª parte da Matriz de Avaliação);
- Relatório da Oficina de Avaliação de Meio Termo (quando realizada junto da Oficina de Monitoria, pode ser feito um relatório único).

É comum que essa oficina ocorra em conjunto com a 3ª Oficina de Monitoria do PAN. Quando for o caso, a Avaliação de Meio Termo deve ocorrer após a etapa de contextualização da situação atual do PAN e antes da análise da matriz de monitoria anual (PARTE 3, item 4.3). Quando for realizada em uma oficina separada da monitoria, a Oficina de Avaliação de Meio Termo deverá seguir as etapas mostradas na Figura 16:

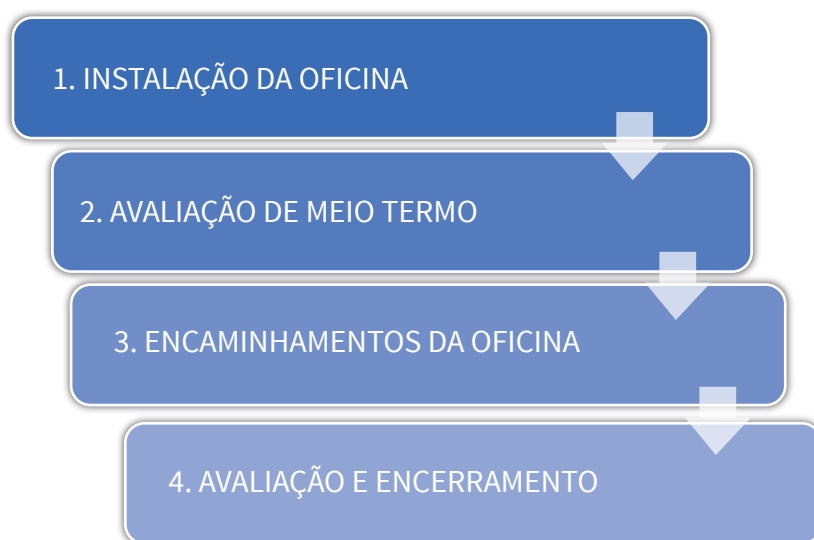


Figura 16. Momentos da Oficina de Avaliação de Meio Termo.

5.3.1. Instalação da Oficina

A instalação da oficina é o momento de apresentação dos participantes e organização dos trabalhos para que o processo participativo ocorra bem. Há diversas dinâmicas de apresentação que podem ser aplicadas dependendo do tempo disponível, do número e do perfil dos participantes. Alguns exemplos podem ser consultados na Parte 4 do Guia.

Sugere-se que o Coordenador do PAN ou representante da CGCON/COPAN ou CNPC de Apoio faça uma breve contextualização dos PANs, para nivelamento dos participantes da oficina. Em seguida, o facilitador deve fazer uma apresentação que contemple o objetivo da oficina, as etapas de trabalho, o acordo de convivência e a programação.

Caso existam outras apresentações interessantes para a avaliação, sugere-se que estas sejam realizadas nesse momento.

5.3.2. Avaliação de Meio Termo

A Oficina de Avaliação de Meio Termo é o momento que permitirá a análise dos resultados intermediários e identificação da forma mais clara e precisa das tendências, e, conseqüentemente, da necessidade de ajustes tanto nas ações, quanto nos objetivos, buscando melhorar a efetividade do PAN.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO					
RESULTADO DA MENSURAÇÃO DO INDICADOR	DATA DA MENSURAÇÃO	RESPONSÁVEL	COLABORADOR NA MENSURAÇÃO DO INDICADOR	CAUSAS DA VARIAÇÃO DO INDICADOR OU FATORES DE SUCESSO	OBSERVAÇÕES

- **Resultado da mensuração do indicador:** Inserir o resultado da Avaliação de Meio Termo. Caso o indicador seja quantitativo, inserir somente o número;
- **Data da mensuração:** Período em que o indicador foi monitorado;
- **Responsável:** O responsável definido para monitorar o indicador ou um representante que trouxe a informação para a reunião de Avaliação;
- **Colaborador na mensuração do indicador:** Pessoas ou instituições corresponsáveis pela mensuração do indicador;
- **Causas da variação do indicador ou fatores de sucesso:** Explicar porque a meta não foi alcançada ou descrever os fatores que levaram ao alcance da meta; e
- **Observações:** informações adicionais.

É importante destacar que apenas quantificar os resultados dos indicadores também não é suficiente para responder se o PAN está sendo efetivo na conservação dos táxons e ambientes, por isso é essencial analisar os resultados e avaliar tendências. Essa análise qualificada é

fundamental para nortear as tomadas de decisão na gestão do PAN, sobretudo para a realização de ajustes adequados.

Desta forma, o facilitador deve conduzir, após o preenchimento da matriz de avaliação, uma reflexão dos participantes sobre os resultados alcançados. O registro das ideias em tarjetas e o painel de metaplan tem se mostrado muito eficiente nesta etapa, entretanto, outras dinâmicas podem ser utilizadas como o café mundial. Considerando que os GATs têm em média de 10 a 15 membros, pode ser utilizada a técnica do cochicho em pequenos grupos de três ou cinco participantes para debate e registro das ideias.



Na análise da matriz de avaliação, três aspectos devem ser considerados:

- 1. Fatores que contribuíram para o sucesso,**
- 2. Fatores que contribuíram para o fracasso e**
- 3. Os principais resultados alcançados pela realização das ações.**

Para uma maior robustez, esta análise deve ser considerada em conjunto com os indicadores quantitativos que demonstrem se a partir da realização das ações do PAN houve tendência de aumento, redução ou se o indicador permaneceu estável, em conformidade com o objetivo estabelecido.

5.3.3. Encaminhamentos, Avaliação da oficina e Encerramento

Encaminhamentos

O facilitador deverá conduzir os encaminhamentos necessários. Os principais encaminhamentos da Oficina de Avaliação de Meio Termo são:

- Definir o cronograma de atividades pós-oficina: envio e consolidação da Matriz de Avaliação de Meio Termo durante a rodada virtual, envio do relatório aos participantes, ao CNPC de Apoio e à COPAN;
- Orientar sobre a entrega dos relatórios de viagem.

Avaliação

A avaliação tem o propósito de verificar a satisfação dos participantes em relação à oficina. Deve ser aplicado o questionário de avaliação individual sem a necessidade de identificação do participante. Além do questionário, se houver tempo, pode ser realizada uma dinâmica de avaliação. Caso a Oficina de Avaliação de Meio Termo aconteça em conjunto com a Monitoria do PAN, a avaliação da oficina poderá ser a mesma.

5.3.4. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento

No encerramento, o facilitador deve agradecer os participantes e a equipe de apoio e passar a palavra ao Coordenador do PAN para que faça breve consideração sobre os resultados do trabalho, agradeça os participantes e finalize a reunião. Nesse momento, se houver tempo,

pode ser aberta a fala aos participantes que desejem fazer suas últimas colocações ou agradecimentos.

5.4. A OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL

A Oficina de Avaliação Final é o momento onde serão analisados os indicadores e as metas determinados para final do ciclo de vigência do PAN. Nessa oficina, devem ser gerados os seguintes produtos:

- Matriz de Avaliação Final (3ª parte da Matriz de Avaliação);
- Relatório da Oficina de Avaliação Final (quando realizada junto da Oficina de Monitoria, pode ser feito um relatório único).

É comum que essa oficina ocorra em conjunto com a 5ª Oficina de Monitoria do PAN. Quando for o caso, a Avaliação Final deve ocorrer após a etapa de contextualização da situação atual do PAN e antes da análise da matriz de monitoria anual (PARTE 3, item 4.3). Quando for realizada em uma oficina separada da monitoria, a Oficina de Avaliação Final deverá seguir as etapas mostradas na Figura 17:

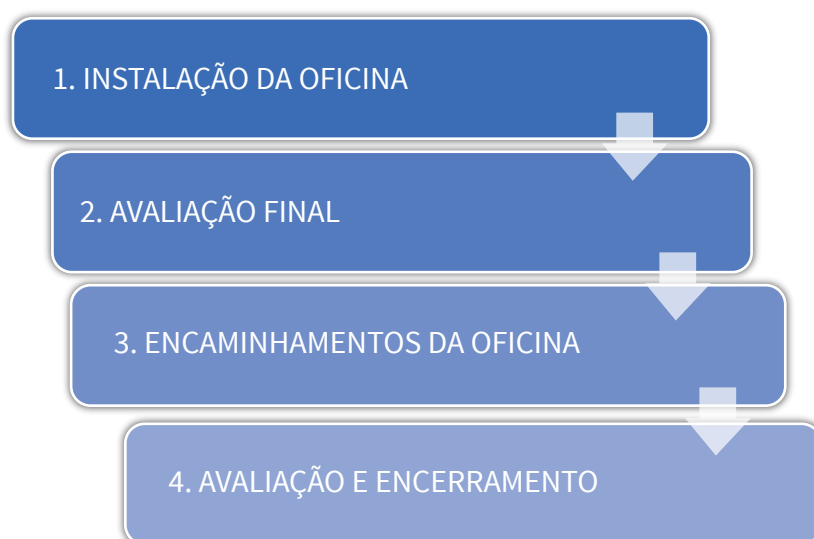


Figura 17. Momentos da Oficina de Avaliação Final.

5.4.1. Instalação da Oficina

A instalação da oficina é o momento da apresentação dos participantes e organização dos trabalhos para que o processo participativo ocorra bem. Há diversas dinâmicas de apresentação que podem ser aplicadas dependendo do tempo disponível, do número e do perfil dos participantes. Alguns exemplos podem ser consultados na Parte 4 do Guia.

Sugere-se que o Coordenador do PAN ou representante da CGCON/COPAN faça uma breve contextualização dos PANs, para nivelamento dos participantes da oficina. Em seguida, o facilitador deve fazer uma apresentação que contemple o objetivo da oficina, as etapas de trabalho, o acordo de convivência e a programação.

Caso existam outras apresentações interessantes para a avaliação final de indicadores e metas, sugere-se que estas sejam realizadas nesse momento.

5.4.2. Avaliação Final

A Oficina de Avaliação Final é o momento que permitirá a análise dos resultados finais e identificação da forma mais clara e precisa das tendências.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO						
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO	DATA DA MONITORIA	RESULTADO DA MONITORIA DO INDICADOR	RESPONSÁVEL	COLABORADOR NA MONITORIA DO INDICADOR	CAUSAS DA VARIAÇÃO DO INDICADOR OU FATORES DE SUCESSO	OBSERVAÇÕES

- **Resultado da avaliação de meio termo:** Resultado levantado na Avaliação de Meio Termo;
- **Data da monitoria:** Período em que o indicador foi monitorado;
- **Resultado da monitoria do indicador:** Inserir os dados referente a medição do indicador para a avaliação final.
- **Responsável:** O responsável definido para monitorar o indicador ou um representante que trouxe a informação para a reunião de Avaliação;
- **Colaborador na monitoria do indicador:** Pessoas ou instituições corresponsáveis pela mensuração do indicador;
- **Causas da variação do indicador ou fatores de sucesso:** Explicar porque a meta não foi alcançada ou descrever os fatores que levaram ao alcance da meta; e
- **Observações:** informações adicionais.

Coordenador do objetivo específico ou seu representante que trouxe a informação para a reunião de Avaliação

É importante destacar que apenas quantificar os resultados dos indicadores também não é suficiente para responder se o PAN está sendo efetivo na conservação dos táxons e ambientes, por isso é essencial analisar os resultados e avaliar tendências. Essa análise qualificada é fundamental para nortear as tomadas de decisão na gestão do PAN.

Desta forma, o facilitador deve conduzir, após o preenchimento da matriz de avaliação, uma reflexão dos participantes sobre os resultados alcançados. O registro das ideias em

tarjetas e o painel de metaplan tem se mostrado muito eficiente nesta etapa, entretanto, outras dinâmicas podem ser utilizadas como o café mundial. Considerando que os GATs têm em média de 10 a 15 membros, pode ser utilizada a técnica do cochicho em pequenos grupos de três ou cinco participantes para debate e registro das ideias.



Na análise da matriz de avaliação, três aspectos devem ser considerados:

- 1. Fatores que contribuíram para o sucesso,**
- 2. Fatores que contribuíram para o fracasso e**
- 3. Os principais resultados alcançados pela realização das ações.**

Para uma maior robustez, esta análise deve ser considerada em conjunto com os indicadores quantitativos que demonstrem se a partir da realização das ações do PAN houve tendência de aumento, redução ou se o indicador permaneceu estável, em conformidade com o objetivo estabelecido.

5.4.3. Encaminhamentos, Avaliação da oficina e Encerramento

Encaminhamentos

O facilitador deverá conduzir os encaminhamentos necessários. Os principais encaminhamentos da Oficina de Avaliação Final são:

- Definir o cronograma de atividades pós-oficina: envio e consolidação da Matriz de Avaliação Final durante a rodada virtual, envio do relatório aos participantes, ao CNPC de Apoio e à COPAN;
- Orientar sobre a entrega dos relatórios de viagem.

Avaliação

A avaliação tem o propósito de verificar a satisfação dos participantes em relação à oficina. Deve ser aplicado o questionário de avaliação individual sem a necessidade de identificação do participante. Além do questionário, se houver tempo, pode ser realizada uma dinâmica de avaliação. Caso não haja tempo hábil para realizar a avaliação durante a oficina, esta pode ser feita virtualmente. Caso a Oficina de Avaliação Final aconteça em conjunto com a Monitoria do PAN, a avaliação da oficina pode ser unificada.

5.4.4. Encaminhamentos, Avaliação e Encerramento

No encerramento, o facilitador deve agradecer os participantes e a equipe de apoio e passar a palavra ao Coordenador do PAN para que faça breve consideração sobre os resultados do trabalho, agradeça os participantes e finalize a reunião. Nesse momento, se houver tempo, pode ser aberta a fala aos participantes que desejem fazer suas últimas colocações ou agradecimentos.

PARTE 4
DINÂMICAS DE
FACILITAÇÃO DE PROCESSOS
PARTICIPATIVOS



DINÂMICAS DE FACILITAÇÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS

As metodologias participativas abordadas neste guia foram definidas a partir das necessidades identificadas pelos CNPCs ao longo do processo de construção da ferramenta PAN. As propostas aqui apresentadas são fruto de uma consultoria da empresa Matres Socioambiental que propôs alternativas para a facilitação das oficinas com o objetivo de assegurar o cumprimento das premissas metodológicas, otimizar o uso do tempo nas oficinas, manter o envolvimento dos participantes e potencializar as contribuições individuais no processo de construção coletiva e, consequentemente, garantir a qualidade dos produtos obtidos.

1 FACILITAÇÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS

1.1. O QUE É FACILITAR PROCESSOS PARTICIPATIVOS?

Entende-se por facilitação ou moderação de um processo participativo a criação das condições necessárias para que o processo seja fluido, agradável e eficiente, ou seja, significa: 1) criar espaços para a participação de cada indivíduo, a fim de que ele possa contribuir com o melhor de suas habilidades e conhecimento; 2) estimular a criatividade das pessoas a partir da experiência coletiva; 3) facilitar o debate de ideias, privilegiando a pluralidade de opiniões; 4) facilitar o processo de tomada de decisão do grupo; e 5) estimular o grupo a propor soluções (GTZ, 1995; SCHUBERT, NOGUEIRA e OLIVEIRA, 1996).

A facilitação para a construção participativa de planos de ação é a condução de diálogos entre diferentes atores no planejamento, na monitoria e na avaliação, a fim de promover a equilibrada e ativa participação, com o uso de técnicas e conceitos apropriados, para gerar os produtos esperados ao final de uma oficina.

São princípios básicos da facilitação:

- **O respeito às pessoas:** todas as pessoas que participam de um processo participativo devem ser respeitadas na sua diversidade, seja de opiniões, de cultura, de credo, de etnia, de gênero, de opção sexual, de religião, de origem, dentre tantas outras possibilidades.
- **A autonomia do grupo:** em um evento participativo que envolve facilitação, o grupo tem autonomia para se posicionar e propor soluções. É função do facilitador prestar esclarecimentos, mostrar as diferentes opiniões e o caminho que o grupo está seguindo. Entretanto, ele não deve impor sua opinião.
- **Participação igualitária:** a facilitação deve zelar pelo direito de participação equitativa na oficina. Neste espaço, as opiniões de todos devem ser ouvidas, sem privilegiar um e nem desprestigiar o outro.

- **A transparência do processo:** um processo participativo deve ser transparente, gerando confiança nos participantes de que as propostas apresentadas pelo grupo serão consideradas para a composição do plano de ação.

A facilitação é entendida como sinônimo de moderação, mas difere da mediação. Enquanto a facilitação pode ter diferentes propósitos, a mediação é um meio consensual e voluntário para a resolução de conflitos de interesses. É realizada entre pessoas físicas e/ou jurídicas, que elegem, segundo a sua confiança, uma terceira pessoa – o mediador, independente e imparcial, com formação técnica ou experiência adequada à natureza do conflito, que terá, por funções, promover a comunicação das partes, para que estas solucionem suas divergências e construam, por si próprias, seus acordos com base nos seus interesses (OAB, 2010). Numa oficina de planejamento, pode surgir a necessidade do facilitador mediar conflitos em determinados momentos.

1.2. FUNÇÕES, HABILIDADES E POSTURA DO FACILITADOR

As principais funções do facilitador são:



Recomenda-se que o facilitador não emita sua opinião sobre o assunto em pauta. Frequentemente, é necessário prestar esclarecimentos e exemplificar conceitos, o que não implica em opinar sobre o assunto. Sendo assim, o facilitador deve conhecer sobre o assunto tratado na oficina, mas não deve ser alguém de quem se espera contribuição na elaboração do conteúdo do PAN.

A pessoa que assume um trabalho de facilitação, além de conhecer técnicas e métodos, deve ter habilidade para realizar bem suas funções. Destacam-se como principais características e habilidades do facilitador:

Características e habilidades do facilitador

- ☑ Gostar de trabalhar com pessoas;
- ☑ Ter iniciativa e estar disponível para o trabalho;
- ☑ Ser comunicativo;
- ☑ Ter facilidade para síntese de ideias;
- ☑ Ter firmeza mas não ser autoritário para lidar com conflitos;
- ☑ Saber ouvir; e
- ☑ Ser flexível e criativo.

O facilitador deve buscar seu aprimoramento continuamente. Nem sempre o que funcionou com um grupo terá êxito com outro, por isso estar atento às suas habilidades, posturas e características do seu perfil é a melhor maneira de se preparar para enfrentar novos desafios.

A seguir algumas orientações serão apresentadas para o desenvolvimento continuado do facilitador:

- Reconheça seus limites pessoais;
- Estude previamente sobre o tema, os conceitos e as abreviações;
- Atenção plena a todos os momentos do trabalho;
- Demonstre boa vontade com os participantes;
- Fique atento à sua postura corporal, às suas expressões faciais e ao seu tom de voz;
- Esteja preparado para mudar dinâmicas de trabalho e adaptar seus planos durante a realização da oficina;
- Não se identifique com alguma situação de irritação dos participantes. Em muitos casos, a raiva ou a agressividade não estão relacionadas a algo que o facilitador fez,

mas sim a outras questões referentes ao tema, a disputas e divergências entre os próprios participantes;

- Em casos de discussões de assuntos dos quais você possui muito conteúdo e experiência associados, se possível, evite ser o facilitador, se não for possível tenha cuidado para não influenciar as opiniões dos participantes.

1.3. O PAPEL DO CO-FACILITADOR

O co-facilitador é um moderador que auxilia o facilitador durante toda a oficina ou assume a moderação de momentos específicos, tais como os trabalhos em grupos.

Recomenda-se que as oficinas de elaboração de PAN disponham de um co-facilitadores durante todo o evento e para auxílio nos trabalhos em grupo de elaboração da Matriz de Planejamento.

Facilitadores e co-facilitadores devem ser pessoas com boa interação e entendimento entre si. Cada um deve compreender seu papel e os momentos de atuação na oficina. A responsabilidade pela condução e bom andamento do planejamento participativo é do facilitador. Ele deve estar aberto às sugestões dos co-facilitadores, mas a decisão de como moderar o trabalho é do facilitador.

Previamente ao evento os facilitadores e co-facilitadores devem dialogar e estabelecer o que se espera da atuação de cada um durante a oficina. Toda a equipe de facilitação deve se informar sobre a situação do alvo de conservação e sobre o perfil dos participantes da oficina. É fundamental que os co-facilitadores estejam seguros quanto às dinâmicas de facilitação que irão aplicar durante o trabalho.



Ao final de cada dia de oficina, faça uma reunião da equipe de facilitação para: 1) avaliação da condução; 2) troca de percepções; 3) resolver qualquer problema da equipe; e 4) planejar a facilitação do dia seguinte.

Ajustes nas dinâmicas de facilitação planejadas são comuns durante uma oficina.

Preze por manter um clima de cooperação, descontração e amizade na equipe de facilitação.

1.4. A COMUNICAÇÃO E O TRABALHO DE FACILITAÇÃO

A chave da facilitação é desenvolver uma boa comunicação com os participantes. A comunicação é mais ampla que apenas o meio verbal, sendo emitidas diversas informações por meio de atitudes e posturas do facilitador que poderão contribuir positivamente ou negativamente, de acordo com a imagem a ser transmitida. Observe no quadro abaixo algumas recomendações sobre como o facilitador deve se portar para melhorar a comunicação na oficina.

Como emissor	Como receptor
✓ Falar de forma assertiva. ✓ Escolher palavras e meios para se comunicar que facilitem a compreensão dos participantes. ✓ Buscar feedback e certificar-se que a mensagem foi entendida. ✓ Falar quando tem a atenção do grupo. ✓ Estar atento aos códigos do grupo e à expressão corporal das pessoas.	✓ Ouvir atentamente. ✓ Respeitar diferentes pontos de vista. ✓ Verificar se compreendeu a mensagem. ✓ Facilitar o entendimento da mensagem pelos participantes da oficina. ✓ Estar atento à sua postura corporal, pois os gestos expressam a sua receptividade.

Também são apresentadas a seguir algumas percepções a respeito da atitude do facilitador (GTZ, 1995):

O facilitador pode parecer estar na **DEFENSIVA** se:

- ✓ Não olhar diretamente para seu interlocutor;
- ✓ Fechar e apertar as mãos com frequência;
- ✓ Cruzar os braços;
- ✓ Esfregar, com frequência, a orelha ou o nariz;
- ✓ Cruzar as pernas.

O facilitador pode parecer estar **ANSIOSO** se:

- ✓ Apertar os lábios;
- ✓ Abrir e fechar as mãos com frequência;
- ✓ Ficar inquieto na cadeira;
- ✓ Tremer os pés constantemente;
- ✓ Olhar seguidamente e repetitivamente para o relógio;
- ✓ Ficar balançando o corpo;
- ✓ Ficar espremendo as mãos, roer unhas, estalar os dedos, ficar abrindo e fechando o pincel atômico;
- ✓ Realizar movimentos repetitivos em geral.

O facilitador pode parecer estar **AGRESSIVO** se:

- ✓ Olhar fixa e demoradamente para seu interlocutor;
- ✓ Sorrir forçadamente;
- ✓ Erguer as sobrancelhas;
- ✓ Olhar por cima dos óculos;
- ✓ Apontar o dedo para o interlocutor;
- ✓ Dedilhar na mesa;
- ✓ Bater na mesa;
- ✓ Bater palmas vigorosamente;
- ✓ Manter-se em pé, frente a uma pessoa sentada;
- ✓ Realizar movimentos bruscos.

O facilitador será **CORDIAL E RECEPTIVO** se:

- ✓ Olhar para a pessoa nos olhos atentamente;
- ✓ Sorrir enquanto conversa;
- ✓ Sinalizar com a cabeça enquanto a pessoa fala;
- ✓ Manter-se descontraído;
- ✓ Inclinar-se para frente enquanto a outra pessoa fala;
- ✓ Ficar próximo à outra pessoa;
- ✓ Colocar, às vezes, a mão no rosto.

O facilitador parecerá **CONFIANTE** se:

- ✓ Olhar para a pessoa nos olhos atentamente;
- ✓ Manter-se com boa postura;
- ✓ Fizer movimentos suaves;
- ✓ Sorrir.

O facilitador deve buscar, entretanto, compreender também como as técnicas de facilitação e dinâmicas estão sendo absorvidas pelo grupo, observando a qualidade do processo participativo que deverá ser monitorado a todo o momento.

É muito importante que em situações com potencial conflito ou dificuldades de entendimento entre os participantes, o facilitador utilize sua habilidade de comunicação para contribuir na resolução do problema e transmitir segurança aos demais participantes, de forma a garantir que os trabalhos estejam avançando rumo aos resultados almejados.

1.5. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Uma oficina de PAN é um ambiente que reúne atores com diferentes conhecimentos, personalidades e pontos de vista sobre as ameaças aos alvos de conservação e as ações a serem realizadas. Deste modo, o facilitador da oficina deve estar preparado para lidar com conflitos.

Conflito é um processo, no qual se revelam desentendimentos, confronto de opiniões, divergências, posturas agressivas entre as pessoas envolvidas. Na oficina vamos ao encontro de entendimentos para a construção do PAN.

Para lidar com conflitos em oficinas de PAN, há duas estratégias principais:

1. Prevenção do conflito; e
2. Administração do conflito.

1.5.1 Prevenção de conflitos

Algumas atividades podem auxiliar na prevenção de conflitos gerando um ambiente colaborativo na oficina:

- Faça um bom planejamento e identifique previamente possíveis divergências entre os participantes, pessoas polêmicas e antecedentes que possam revelar problemas a serem vivenciados na oficina;
- Realize uma reunião para nivelamento e afinamento do discurso, no sentido de identificar, balizar e adotar estratégias para minimizar os problemas previamente à oficina, incluindo conversa com participantes do CNPC e do ICMBio;
- Divulgue para os participantes, com antecedência, os objetivos da oficina, programação e material;
- É recomendável que o Coordenador do PAN se reúna previamente com atores críticos para nivelar expectativas;
- Identifique uma pessoa da equipe de organização que possa estar atenta a situações conflituosas que ocorrem nas “entrelinhas” e “corredores”, oferecendo informações e alertando o facilitador;
- Fique atento para pessoas distraídas ou prolixas que geram irritação. Tenha paciência. Registre a essência da fala da pessoa, conduza ao foco da discussão, faça resumos da fala, se necessário. Cordialmente, peça que conclua a fala, se o tempo exceder muito. Talvez seja preciso adotar a técnica do bastão ou definir com o grupo um

tempo máximo de fala⁷. Assim, são definidas regras gerais sem expor a pessoa prolixa, prevenindo um conflito;

- Aja previamente para evitar um número excessivo de ações, especialmente as que contribuem pouco para alcançar o objetivo do PAN. Lembrando ao grupo que as ações devem ser específicas, mensuráveis, relevantes, exequíveis e dimensionadas para o horizonte temporal do PAN, e devem estar de acordo com as atribuições e as competências dos participantes da Oficina de Planejamento.

1.5.2. Administração do conflito

A administração é realizada quando o conflito não pode ser evitado. Deve-se observar atentamente a postura corporal dos participantes, o tom de voz, o respeito à fala e as polêmicas que surgirem no grupo. O facilitador não deve se ofender com determinados posicionamentos. Provavelmente, não houve intenção de atacá-lo pessoalmente. Se perceber um clima de animosidade, algumas alternativas para lidar com diferentes tipos de pessoas e situações conflituosas são:

- Não fale sem pensar, avalie cautelosamente a situação e adote uma postura firme e calma ;
- Não perca a calma e nem seja arrogante. Busque compreender e mostrar os diferentes pontos de vista, assumindo uma postura conciliatória;
- Em caso de questionamento em relação à dinâmica de trabalho ou à validade do planejamento participativo:
 - o Verifique se o participante tem alguma sugestão pertinente e avalie se a proposta pode ser incorporada à oficina. Dependendo da situação, o facilitador pode decidir na hora ou informar que será avaliado, dialogar com a Coordenação do PAN e dar um retorno aos participantes.
 - o Esclareça que a metodologia de PAN vem sendo utilizada com êxito. Dê exemplos.
- Em caso de agressividade, mantenha a calma, tente esclarecer os fatos, se necessário, interrompa a reunião para resolver a questão;
- Se há uma pessoa que está irritada, mas demonstra boa vontade em dialogar, converse individualmente;
- Se a pessoa está muito ansiosa, apresente todas as etapas do trabalho e mostre que cada assunto terá seu momento para discussão;
- Se a pessoa estiver insatisfeita, deixe-a falar, verifique se a reclamação procede, responda de forma clara e cordial;
- Demonstre boa vontade em resolver a situação;

⁷Ver seção de dinâmicas de facilitação para saber como aplicar essas técnicas.

- Se, ao facilitar, tiver cometido um erro, peça desculpas;
- Não fique se justificando. Proponha soluções proativas e faça o que foi acordado;
- Não seja irônico com os participantes;
- Não ridicularize e nem exponha uma pessoa descortês;
- Em alguns casos, pode ser necessário interromper o trabalho para tomar uma decisão ou consultar a Coordenação do PAN;

1.6. FIO LÓGICO: O GUIA FACILITADOR

O fio lógico consiste no roteiro que orienta o trabalho do facilitador para a condução de processos participativos. Ele descreve o objetivo, os produtos esperados ao final da oficina, as perguntas orientadoras, as dinâmicas de facilitação, organiza quem faz o que na oficina e relaciona os equipamentos e materiais necessários ao trabalho de facilitação.

PERGUNTAS ORIENTADORAS

A essência do fio lógico é a elaboração de perguntas orientadoras. De forma simplificada, pode-se dizer que uma oficina é composta por perguntas encadeadas, respondidas pelo grupo por meio de dinâmicas de facilitação.

Uma boa pergunta orienta o pensamento coletivo, propicia foco à conversa, dinamiza e motiva a participação. As perguntas devem ser simples e diretas, facilitando a compreensão de todos. Para tanto, devem ser considerados na construção da pergunta orientadora quatro elementos que remetam ao objeto, ao agente, à ação e ao tempo (figura 18).

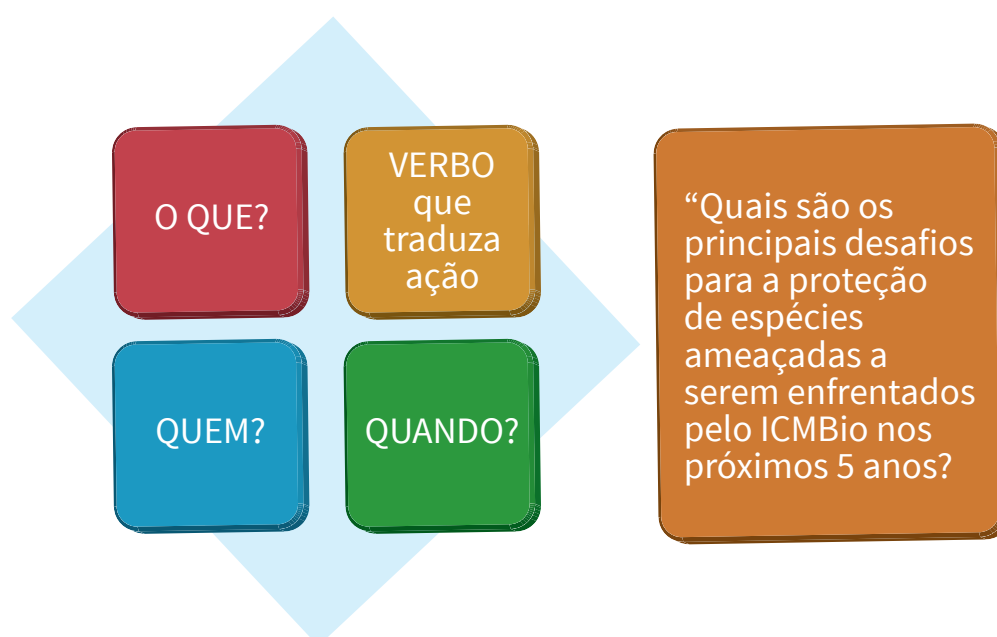


Figura 18. Elementos das perguntas orientadoras.

Na facilitação, busque associar o tipo de pergunta orientadora ao tipo de resposta desejada. Veja as categorias de perguntas e respostas comuns em processos participativos:

a) PERGUNTAS ABERTAS: são aquelas que apresentam um foco e demandam a expressão aberta dos participantes. São as mais utilizadas em processos participativos.

Exemplo:

- Quais são as principais ameaças à conservação das aves da Caatinga?



Evite utilizar a expressão COMO para iniciar perguntas abertas. Quando se indaga a partir do como, há abertura para responder ações, estratégias, tarefas etc. Ao invés de como, prefira utilizar: O QUE, QUAL, QUAIS.

b) PERGUNTAS EM ESCALA: são aquelas cujas respostas serão apresentadas numa determinada escala numérica ou de conceitos qualitativos. São muito utilizadas para avaliação.

Exemplos:

- Em uma escala de 0 a 5, que nota você atribui à organização deste evento?

- Você considera que a atuação dos participantes durante a oficina foi?

() Ótima () Boa () Ruim

b) PERGUNTAS FECHADAS: são questões binárias cuja resposta normalmente é sim ou não. Esse tipo de pergunta é bastante utilizado quando o facilitador demanda um posicionamento do grupo a respeito do trabalho.

Exemplo:

A ameaça “caça” está contemplada na ação?



Ao elaborar uma pergunta fechada, tenha muito cuidado para não induzir a resposta gerando constrangimento aos participantes ou direcionamento intencional. Assim, atenção para a formulação da pergunta. Veja a diferença:

Essa ação é importante e necessária para o alcance do objetivo específico?



A ação deve permanecer ou não?



Ninguém considera que essa ação seja desnecessária ao objetivo, não é?

Em momentos da finalização de uma discussão, em que se busca uma redação final para uma determinada proposição, **recomenda-se** que o facilitador utilize **perguntas fechadas parafraseando a ideia que representa o amadurecimento da discussão do grupo**, tal como: **“então é consenso do grupo que... (síntese da opinião/proposição)?**. Dessa forma, os participantes terão uma sentença a opinar a respeito, indicado uma resposta fechada de “sim ou não”, podendo até mesmo inserir um complemento, caso necessário, mas se atendo a uma sentença norteadora do diálogo.

Recomenda-se **evitar perguntas abertas** como **“qual é o consenso do grupo?”**, pois ao se lançar uma pergunta aberta como esta, diversas colocações e variações podem surgir dispersando a atenção e o foco do grupo.

RESPOSTAS SIMULTÂNEAS

Todos os participantes respondem simultaneamente com registro de suas ideias em tarjetas. Para conduzir este tipo de resposta, o facilitador pode propor que cada participante responda individualmente ou a formação de pequenos grupos, com até cinco participantes, para resposta conjunta. Veja as vantagens e desvantagens dessas opções no quadro abaixo.

Alternativas	Vantagens	Desvantagens
☒ Resposta individual com registro em tarjetas e uso de pincel atômico.	☒ É valorizada a opinião individual de cada participante. ☒ A participação, mesmo dos mais tímidos, é contemplada.	☒ Muitas ideias similares aparecem tomando tempo para identificar se são semelhantes ou complementares. ☒ Pode haver uma grande quantidade de ideias tornando a dinâmica demorada. ☒ Os participantes podem ficar dispersos durante a leitura e composição do painel.
☒ Resposta conjunta, com registro em tarjetas e pincel atômico.	☒ Estimula o diálogo entre os participantes. ☒ Gera ajuda mútua para registro da ideia, principalmente se há participantes com pouca escolaridade ou dificuldades na escrita. ☒ Um número menor de ideias são apresentadas, agilizando a sistematização do painel do grupo inteiro.	☒ A conversa nos grupos pode gerar muito barulho na sala e tornar o ambiente desconfortável.

RESPOSTAS ORAIS CONSECUTIVAS, VISUALIZADAS POSTERIORMENTE

Nesta modalidade de resposta, o facilitador apresenta uma pergunta e os participantes se inscrevem para responder. A pessoa fala e em seguida a resposta é registrada. Para o registro, as alternativas são:

- Escrita em tarjeta pelo participante que propôs a ideia;
- Escrita em tarjeta pelo co-facilitador da oficina;
- Registro pelo co-facilitador, facilitador ou um relator, com projeção.

RESPOSTAS DISCUTIDAS EM GRUPO E VISUALIZADAS POSTERIORMENTE

A pergunta é apresentada pelo facilitador, que, em seguida, divide os participantes em grupos. Eles dialogam sobre a resposta e depois fazem uma apresentação de suas conclusões para os demais participantes do grupo. Nesse caso, a resposta pode ser visualizada por meio de projeção ou em tarjetas compondo um painel.

ORGANIZAÇÃO DO FIO LÓGICO

Nas oficinas de PANs, a elaboração do fio lógico é função do facilitador e do Coordenador do PAN. O conteúdo e a estrutura do fio lógico de oficinas são descritos no quadro abaixo.

Informações gerais	✓ Data da oficina; ✓ Local de realização; e ✓ Equipe de facilitação.
Objetivo da oficina	✓ Elaborar, de forma participativa, o plano de ação (especificar), com ações factíveis e compromissos estabelecidos para sua implantação no período determinado (inserir mês e ano de início e término).
Produtos esperados da oficina	✓ Ameaças analisadas; ✓ Matriz de Planejamento definida; ✓ Grupo de Assessoramento Técnico formado; ✓ Encaminhamentos finais.

Abordagem metodológica e roteiro do trabalho	✓ Breve descrição do método e técnicas de trabalho; ✓ Para cada etapa da oficina, apresentar e descrever a dinâmica de moderação a ser utilizada.
Programação	✓ Quadro com dias, horários e atividades planejadas.
Materiais e equipamentos	✓ Listar materiais e equipamentos a serem providenciados para a oficina.

Para facilitar a estruturação do fio lógico da oficina de elaboração de PAN, está disponível um modelo na Intranet.

Recomenda-se que os facilitadores elaborem um roteiro de facilitação que indicará:

- Quem faz o que em cada momento da oficina;
- Qual dinâmica será utilizada; e
- Os materiais necessários.

1.7. TÉCNICAS E DINÂMICAS DE FACILITAÇÃO

Técnicas de visualização

A visualização é um conjunto de técnicas que estimula a participação, por meio do acompanhamento dos produtos da discussão e pela busca de acordos no grupo. Destacam-se como benefícios das técnicas de visualização:

- Tornam as discussões mais democráticas e transparentes;
- Possibilitam o acompanhamento simultâneo dos produtos gerados das diferentes etapas da oficina;
- Favorecem a organização das ideias dos participantes; e
- Contribuem para o registro das principais ideias que surgem como produto da discussão ou da construção coletiva.

Visualização por tarjetas – Metaplan

O Metaplan é uma técnica de apoio à facilitação para visualização do produto de conversas em grupo, por meio do registro em tarjetas (Figura 19).



Foto: Flavio Silva Ramos.

Figura 19. Uso do Metaplan (trabalho em grupo na 3ª Oficina do PAN Cavernas do São Francisco, em Belo Horizonte/MG).

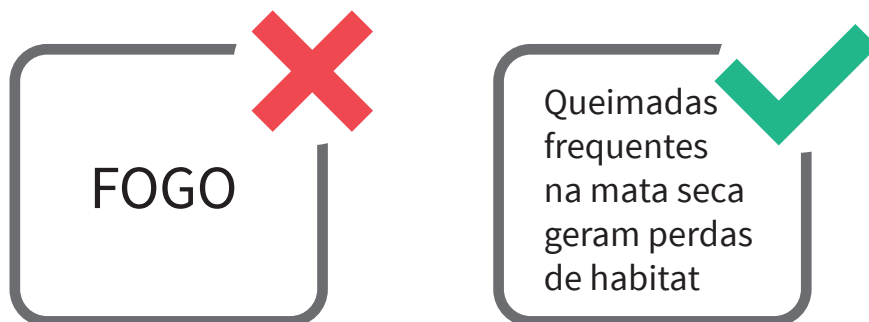
Características da técnica:

- Pode ser utilizada em diferentes ambientes, sem a necessidade de luz elétrica;
- Facilita a participação de pessoas com diferentes graus de escolaridade;
- É flexível e dinâmica; e
- Registra somente ideias chave, de forma sintética.

Orientações para uso da técnica:

- Utilizar tarjetas de diferentes formatos e cores para dar ênfase ou intitular grupos de ideias e assuntos distintos. As tarjetas retangulares devem ter a dimensão de 22x11cm e são utilizadas para registro de respostas às perguntas orientadoras;
- Prefira cores claras (azul, amarelo, branco ou verde);
- Cada tarjeta deve conter apenas uma ideia e somente o essencial;
- Não se deve escrever mais de quatro linhas por tarjeta e deve-se utilizar letra legível;
- Respeitar a hierarquia de cores. Ou seja, as tarjetas de respostas devem ter a mesma cor da tarjeta da pergunta. Isso ajuda os participantes a montarem o painel de forma adequada; e
- Evitar termos genéricos. Redigir ideias claras e completas (dica: usar verbo na sentença e qualificar a ideia).

Exemplo de ameaça:



- Vale o que está escrito. Isto significa que o produto da reunião será registrado em tarjetas e os participantes devem estar atentos a isto. Todas as ideias e propostas devem ser escritas nas tarjetas para uso posterior e relatoria.
- Além das tarjetas outros componentes são fundamentais:
 - o Tecido não tecido (TNT) ou papel comprido para colocar as tarjetas e compor o painel;
 - o Suporte para colocar o TNT ou papel. Pode ser uma parede, quadro, painéis próprios para moderação (Figura 20).



Foto: Renata Navega.

Figura 20. Exemplo de painel de moderação.

Cola spray, fita crepe ou alfinetes (se estiver utilizando quadro compatível) para fixar as tarjetas no TNT.

- o Pincéis atômicos. As tarjetas devem ser escritas com pincéis atômicos, pois são largos e possibilita a leitura a distância. Recomenda-se o uso das cores preta ou azul. A cor vermelha somente é usada para dar destaque a uma ideia.

Visualização por projetor

A técnica de visualização por projetor trata-se do registro das ideias e propostas dos participantes em um computador, com apresentação simultânea em um projetor (Figura 21).



Foto: Renata Navega.

Figura 21. Visualização por projetor, utilizada em plenária de oficina no ICMBio, em Brasília/DF.

Características da técnica:

- Facilita o registro e a disponibilização ágil dos resultados dos trabalhos;
- Facilita a visualização e a moderação para grupos com mais de 40 pessoas;
- Necessita de espaços com recursos tecnológicos;
- Pode ser necessário o auxílio de um relator;
- É mais suscetível a riscos como falta de luz e problemas tecnológicos, etc.; e
- Pode intimidar a participação de pessoas com menor grau de escolaridade.

Orientações para uso da técnica:

- Escolha um *software* que seja adequado de acordo com a etapa de trabalho;
- Elabore um documento modelo definindo previamente a fonte, as cores e as orientações gerais;
- Enfatize aos participantes que os erros de ortografia serão corrigidos posteriormente, na elaboração do relatório.

Dinâmicas de facilitação

Apresentações com visualização por meio de projetor

Objetivo: Realizar exposições orais para nivelamento de informações e apresentação de conteúdos diversos.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de planos de ação:

- Na instalação da oficina;
- Na apresentação do nivelamento conceitual, metodológico e do contexto do PAN;
- Nas orientações para os trabalhos ao longo da oficina.

Orientações:

- Defina a duração de cada apresentação;
- Identifique os palestrantes e informe o tempo disponível. Faça isso antes do evento para que a pessoa prepare a apresentação de acordo com a duração prevista;
- Defina com os palestrantes qual será o momento para interação e informe aos participantes como será esta dinâmica. Algumas possibilidades são:
 - o Debate ou perguntas após cada palestra;
 - o Debate ou perguntas ao término de todas as palestras (não recomendado se forem mais de três palestras);
 - o Debate ou perguntas após determinado número de palestras, intercalando com as apresentações;
 - o Debate durante a palestra para estimular a participação (estar atento para a duração destinada e esse momento).

Materiais e equipamentos:

- Computador;
- Projetor;

- Sistema de som e microfones (opcional, dependerá da acústica do lugar e do número de participantes do evento);
- *Flipchart* e pincel atômico (opcional, ajuda para visualizar as orientações da dinâmica e para auxiliar a exposição do palestrante).

Chuva de ideias

Objetivo: Levantar informações sobre determinado tema, valorizando a diversidade de opiniões e saberes.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de Planos de Ação:

- Análise de ameaças;
- Identificação de ações; e
- Encaminhamentos.

Orientações:

- Visualizar a pergunta orientadora, apresentar e explicá-la aos participantes;
- Entregar tarjetas aos participantes;
- Pode-se trabalhar com a técnica de cochicho para agilizar e estimular a interação entre as pessoas;
- À medida que as tarjetas forem preenchidas, comece a recolher e a colocar no painel com uma classificação inicial por temas;
- Com todas as tarjetas no painel, proceder à leitura e se necessário, solicitar esclarecimento da ideia de quem propôs; e
- Ao final faça os ajustes ao agrupamento inicial e auxilie os participantes a definirem títulos para as ameaças agrupadas.

Materiais e equipamentos:

- Tarjetas;
- Pincéis atômicos;
- Painel de moderação;
- TNT;
- Fita crepe;
- Cola Spray ou alfinetes.

Cochicho

Objetivo: Favorecer a troca de ideias e o diálogo entre os participantes.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de planos de ação:

- Análise de ameaças;
- Definição da visão de futuro e objetivo geral; e
- Definição de objetivos específicos.

Orientações:

- Apresentar e explicar pergunta orientadora, mantendo-a disponível para visualização;
- Pedir que os participantes se organizem em pequenos grupos, de até cinco pessoas, com aqueles que estão ao seu lado;
- Informar quanto tempo há disponível para o diálogo;
- Pedir aos participantes que registrem, em tarjetas, as ideias do grupo;
- Definir a quantidade de tarjetas para cada grupo;
- Deste ponto em diante, essa técnica se associa à chuva de ideias.

Materiais e equipamentos:

- Tarjetas;
- Pincéis atômicos;
- Painel de moderação;
- TNT;
- Fita crepe;
- Cola spray ou alfinetes.

Observação: Também é possível trabalhar com o projetor utilizando o cochicho.

Técnica do Bastão

Objetivo: Auxiliar no controle das falas dos participantes de uma oficina e estimular a escuta ativa.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de planos de ação:

- Aplicável a todos os momentos.

Orientações:

- Escolha um objeto leve e visível a todos os participantes para representar o Bastão da Fala e o apresente explicando sua finalidade durante toda a oficina;
- O Bastão da Fala deve ser utilizado pela pessoa que possui a palavra, ou seja, apenas aquele que o tiver em suas mãos terá o direito de falar e, por isso, deve ser ouvido atentamente pelos demais participantes;
- Aqueles que desejarem falar devem se inscrever, levantando a mão para o facilitador ou co-facilitador, de maneira que seu nome seja registrado na Lista de Inscrições da Fala;
- Até que seja sua vez de falar, o participante inscrito deve aguardar em silêncio, mantendo o foco na pessoa que está com o bastão da fala. A lista de inscrições da fala poderá estar visível em plenária ou não;
- Recomenda-se que o Bastão da Fala seja passado pelo facilitador ou co-facilitador ou, quando possível, de mão em mão pelos participantes, a fim de evitar transtornos e perda do foco nas discussões.

O controle da fala é crucial para o bom andamento de uma oficina. Saber orientar a comunicação efetiva entre os participantes é papel fundamental do facilitador.

Dinâmicas de Avaliação do Dia – Humorômetro

Objetivo: Colher informações sobre a satisfação dos participantes ao longo da oficina.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de planos de ação:

- Todos os momentos da oficina. Consolidação ao final de cada dia.

Orientações:

Os participantes devem ser convidados a conhecer o Humorômetro, que consiste em um painel de avaliação da satisfação dos participantes em relação aos trabalhos realizados na oficina a cada dia. Serve como um retorno ao facilitador sobre o andamento da oficina na opinião dos participantes.

O Humorômetro é uma dinâmica de avaliação do dia que não exige a fala, sendo possível fazer uma avaliação do nível de satisfação geral dos participantes sem que cada um tenha que se expor de forma oral.

TEMA A SER AVALIADO	SATISFAÇÃO			OBSERVAÇÕES
				
Contribuição dos participantes	☐			
Produto gerado: Objetivo geral				
Produto gerado: Ameaças satisfação				

O Humorômetro possui a seguinte configuração:

- Logo após o início dos trabalhos, o facilitador deve orientar os participantes a visitarem o Humorômetro e preencher, conforme o exemplo acima, o nível de satisfação em relação ao tema a ser avaliado;
- No final dia, o facilitador deve lembrar aos participantes que ainda não preencheram o painel, que o façam;
- Aqueles que desejarem fazer algum comentário aberto aos demais participantes poderão fazê-lo no momento de fechamento do dia;
- No campo “observação”, os participantes devem sugerir melhorias para o dia seguinte em relação a determinado tema. Ou ainda, comentar a satisfação que tiveram quanto ao tema avaliado;
- O facilitador deve estar atento para atualizar o Humorômetro a cada dia, substituindo os itens preenchidos por novos. Além disso, deve considerar o andamento da programação para inserir temas, de acordo com a produção de novos conteúdos, tais como o objetivo geral, objetivos específicos, ações, etc.

Dinâmicas de Avaliação do Dia - Que bom, Que pena

Objetivo: Colher informações sobre a satisfação dos participantes ao final da oficina.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de planos de ação:

- Ao final de cada dia.

Orientações:

- Ao final de cada dia, os participantes devem ser chamados para resgatar um ponto forte dos trabalhos realizados e um ponto a melhorar.

Os pontos fortes são denominados “Que bom”.

Os pontos a melhorar são chamados “Que pena”.

- O facilitador deverá sugerir um tema e indicar um participante, de maneira aleatória, para responder “Que bom que:” e “Que pena que:” e assim colher avaliações do dia do grupo. O exemplo a seguir ilustra essa dinâmica:

FACILITADOR	PARTICIPANTES
Que bom que: 👍	Geramos uma ótima declaração de visão e missão para este PAN.
Que pena que: 👎	Não conseguimos cumprir o horário previsto.

Mercado de Informações

Objetivo: Construir ideias que contemplem a percepção de vários atores sobre o assunto.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de planos de ação:

- Elaboração da Matriz de Planejamento.

Orientações:

- O facilitador deverá orientar a formação dos grupos conforme os Objetivos Específicos;
- Cada grupo terá a missão de desenvolver o conteúdo do seu assunto em um tempo previamente determinado;
- Cada grupo deverá indicar um participante para registrar as ideias discutidas em cada estação de trabalho, denominado participante fixo ou anfitrião. Recomenda-se utilizar a visualização em projetor;
- Finalizada a primeira etapa, com exceção dos participantes fixos, todos os demais deverão migrar para a próxima estação de trabalho, para abordar outro tema (Figura 22).

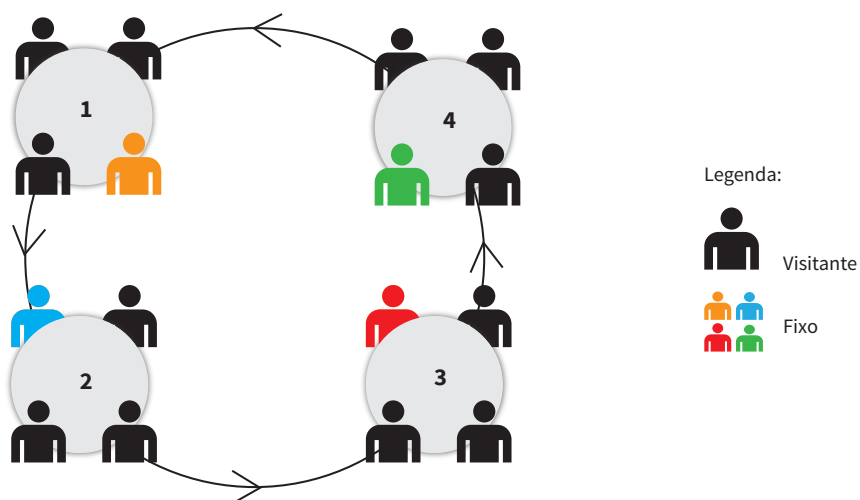


Figura 22. Mercado de Informações.

A Figura 22 apresenta a dinâmica de migrações dos grupos pelos temas que ocorre durante o mercado de informações.

- Quando um grupo se desloca para a próxima estação de trabalho, é recepcionado pelo participante fixo, que acompanhou toda a discussão anterior e registrou o conteúdo produzido sobre o respectivo tema;
- O participante fixo apresenta o tema, as considerações do grupo anterior e coleta as sugestões dos visitantes;
- Os visitantes poderão incluir novos conteúdos ou propor alterações no conteúdo desenvolvido pelo grupo anterior;
- É fundamental que os participantes sejam orientados a jamais suprimir algo que foi escrito por outro grupo. Nem mesmo o participante fixo possui a autoridade para isso;
- Nesse sentido, todos os casos de discordância devem ser registrados, inserindo colaborações novas ou marcações de dissenso, sem alterar o texto original do grupo anterior;
- O tempo dedicado para cada rodada deve ser estabelecido pelo facilitador e comunicado aos participantes no início da dinâmica. Quando estiver perto do tempo de conclusão de cada rodada, o facilitador deve avisar os participantes e orientá-los a migrarem para a próxima estação de trabalho.



É muito importante que o facilitador esteja atento ao cumprimento do horário estabelecido e garanta que os grupos finalizem os diálogos no tempo previsto, para que não haja interrupções na circulação dos participantes entre as estações de trabalho. Quando um determinado grupo atrasa, certamente haverá outro grupo que ficará esperando a estação desocupar para poder iniciar seus trabalhos, tendo seu tempo reduzido, pois deverá cumprir o tempo limite, independente de ter iniciado sua discussão alguns minutos depois.

- Após visitarem todas as estações de trabalho, os visitantes retornarão aos seus grupos originais. Da mesma forma, como na primeira etapa e em todas as rodadas, o participante fixo apresentará as colocações que surgiram ao longo da dinâmica. O grupo então deve consolidar as ideias que forem consenso e indicar o que houver de dissenso;
- Por fim, devem ser apresentadas as sínteses das discussões e produto final. Por ter acompanhado todas as discussões de seu tema, o participante fixo é o mais indicado para fazer essa exposição em plenária. Todavia, os demais participantes poderão fazer complementos e esclarecer dúvidas.



É recomendado dimensionar de forma adequada o tempo de discussão do Mercado de Informações, a fim de evitar que o conteúdo da Matriz de Planejamento fique muito superficial e sem representar de fato a percepção e o envolvimento dos participantes.

Café Mundial

Objetivo: Gerar diálogos dinâmicos sobre assuntos diversos.

O que é um Café Mundial ou World Café?

Café Mundial⁸ é um método de fácil utilização para a criação de uma rede de diálogo colaborativo, sobre perguntas relevantes a assuntos reais do dia a dia, sejam da vida ou do trabalho. A maioria das conversas de Cafés é baseada nos princípios e formato desenvolvidos pelo *The World Café*⁹, um movimento global em crescimento, para apoiar diálogos relevantes em ambientes corporativos, governamentais e comunitários, por todo o mundo.

A dinâmica do Café Mundial busca criar um ambiente descontraído e produtivo de conversa simulando um “café”.

Indicações de momentos para utilização em oficinas de planos de ação:

- Reunião preparatória;
- Levantamento de ameaças;
- Elaboração de Objetivo Geral e objetivos específicos; e
- Outras reuniões do Grupo de Assessoramento Técnico.

Orientações:

Como funciona o Café Mundial:

- Acomode quatro ou cinco pessoas em pequenas mesas, estilo Café, ou em grupos de conversação;
- Estabeleça rodadas progressivas de diálogo (geralmente três) de aproximadamente 20 a 40 minutos cada;
- Recomenda-se utilizar como base as perguntas orientadoras para guiar a dinâmica;

⁸As orientações do Café Mundial foram adaptadas do Guia da *The World Café Community*: **Café to go! (Café para Viagem!): Um guia simplificado para auxiliar os diálogos durante um World Café**. Disponível em: <www.theworldcafe.com/translations/World_Cafe_Para_Viagem.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2012.

⁹Saiba mais acessando: www.theworldcafe.com

- Explique aos participantes que cada mesa deve ter um participante fixo ou anfitrião. Oriente os participantes a escrever, rabiscar e desenhar ideias chave em suas toalhas de mesa (toalhas de papel ou folhas de *flipchart*) ou anotar em grandes tarjetas, *post-it*®, descansos de prato;
- Oriente os participantes sobre a “etiqueta do café”, explicando como funcionará a dinâmica (veja os itens da etiqueta do café mais adiante);
- Após completar a rodada inicial de diálogo os visitantes levam ideias-chave, temas e perguntas para as suas novas conversas;
- Peça para que o participante fixo da mesa dê boas-vindas aos novos visitantes e, brevemente, compartilhe as ideias principais, temas e perguntas da rodada inicial;
- Incentive os visitantes a ligar e conectar ideias provenientes das conversas das mesas anteriores – escutando com atenção e refletindo sobre as contribuições uns dos outros;
- Ao proporcionar a oportunidade para que as pessoas se movam em diferentes rodadas de diálogo, as ideias, as perguntas e os temas começam a se conectar;
- Na última rodada de diálogo, as pessoas podem voltar às suas mesas iniciais para sintetizar as discussões, ou podem continuar visitando as outras mesas, mantendo o mesmo ou um novo participante fixo;
- Depois de diversas rodadas de diálogo, inicie um período de compartilhamento das ideias com todo o grupo;
- Uma vez sabendo o que se quer alcançar, bem como a quantidade de tempo disponível para trabalhar, você pode decidir: 1) o número e o período de tempo adequado para as rodadas de diálogo; 2) o uso mais eficaz das perguntas; e 3) as formas mais interessantes de conectar e difundir as ideias.

Num Café Mundial, esteja livre para experimentar e improvisar. As orientações servem de guia para o seu trabalho.

Diretrizes do Café

- **Defina o propósito do Café Mundial**

Você deve saber claramente o que deseja dessa dinâmica e avaliar se ela realmente se ajusta ao seu propósito.

- **Crie um espaço receptivo e hospitaleiro**

A equipe de facilitação deve transformar o espaço da oficina em um ambiente agradável e convidativo. Quando as pessoas se sentem confortáveis para serem elas mesmas, tornam o seu pensamento, fala e escuta mais criativos. Particularmente, considere como o seu convite e o espaço físico podem contribuir para criar um ambiente colaborativo.

- **Elabore perguntas relevantes**

É fundamental encontrar e estruturar perguntas relevantes para aqueles que estão participando do Café. A dinâmica pode explorar uma ou diversas questões que podem ser desenvolvidas para dar apoio a uma progressão lógica da discussão.

Faça perguntas abertas, diretas e simples.

- **Estimule a contribuição de todos e conecte perspectivas diversificadas**

É importante estimular o grupo a contribuir com ideias e perspectivas.

Enquanto os participantes levam ideias chave ou temas para novas mesas, compartilham perspectivas, enriquecendo a discussão.

Após várias rodadas de diálogo, é útil participar de uma conversação em plenária. Isto oferece ao grupo inteiro uma oportunidade de conectar os temas gerais ou novas perguntas.

Etiqueta do Café

- ✓ **Foque** no que importa.
- ✓ **Contribua** com o seu pensamento.
- ✓ **Escute** para compreender.
- ✓ **Ligue e conecte** ideias.
- ✓ **Escutem** todas as ideias
- ✓ **Rabisque, desenhe** – escrever nas toalhas de mesa é desejável!
- ✓ **Divirta-se!**

Foto: Cláudio Sampaio



Espécie: *Scarus trispinosus*

Orientações para visualização no Café Mundial

- **Utilize Facilitação Gráfica**

Em alguns eventos do Café Mundial o diálogo coletivo é capturado por um profissional de registro e facilitação gráfica, que desenha as ideias do grupo em *flipcharts* ou em um mural na parede, usando texto e elementos gráficos para ilustrar os padrões de conversação.

A Figura 23 mostra exemplos de painéis de facilitação gráfica de Cafés Mundiais realizados em oficinas do ICMBio.



Ilustradoras: Mônica Passarinho, Luiza Padoa e Milena Ribeiro Lopes. Fotos: Andrea Zimmermann.

Figura 23. Exemplo de painel de facilitação gráfica de Café Mundial.

Faça um Tour na Galeria

Às vezes, as pessoas colocam o papel de suas mesas na parede para que todos os participantes possam fazer uma visita às ideias do grupo expostas durante um intervalo.

- **Afixe suas ideias**

Os participantes podem colocar cartazes ou *Post-Its*® com uma única ideia chave em cada um, em um quadro-negro, parede etc., para que todos possam revisar as ideias durante o intervalo.

- **Crie agrupamentos de ideias**

Agrupe as ideias dos *Post-Its*® por afinidade para que estejam visíveis e disponíveis para o planejamento dos próximos passos do grupo.

Como criar um ambiente acolhedor para o Café

- É essencial criar um ambiente informal e agradável;
- Se possível, selecione um espaço com luz natural e vista externa para criar um espaço mais acolhedor;
- Faça o espaço parecer como um Café de verdade, com pequenas mesas que acomodem de quatro a cinco pessoas;
- Menos de quatro pessoas à mesa poderá não proporcionar a diversidade de perspectivas suficiente e mais de cinco pessoas limita a quantidade de interação pessoal;
- Organize as mesas do Café em um padrão não ordenado e aleatório, ao invés de fileiras alinhadas;
- Se possível, use toalhas de mesa coloridas e pequenos vasos de flores em cada mesa;
- Coloque, no mínimo, duas folhas grandes de papel sobre cada toalha de mesa juntamente com marcadores coloridos;
- Papel e canetas encorajam rabiscar, desenhar e conectar ideias. Desta forma, as pessoas anotarão ideias conforme forem surgindo;
- Coloque uma mesa de Café adicional na frente da sala para o material da equipe de facilitação;
- Caso a oficina tenha *coffee break*, mantenha-o disponível no mesmo espaço da dinâmica. Assim, os participantes podem acessar o lanche livremente;
- Use a sua imaginação. Seja criativo!



Estabeleça um ambiente informal e descontraído.



Estabeleça perguntas orientadoras para a reflexão e explique aos participantes como funcionará a dinâmica.

Os participantes devem se sentir confortáveis para expressar e debater suas ideias livremente.



Estimule a criatividade dos participantes para que eles registrem suas ideias nas toalhas de papel sobre as mesas.



Os registros podem ser feitos por meio de textos, desenhos, gráficos, fluxogramas etc.



Ao final dos trabalhos afixe os resultados dos grupos nas paredes e estimule os participantes a percorrer a visualizar os painéis de todos os grupos.



Fotos e ilustrações: Fabricio Escarlante-Tavares.

Materiais e equipamentos:

- Adesivos coloridos;
- Pequenas mesas redondas ou quadradas;
- Cadeiras em número suficiente para todos os participantes;
- Toalhas de mesa coloridas;
- Papel de *flipchart* ou toalhas de papel para cobrir as mesas do Café;
- Marcadores ou canetas hidrográficas. Para maior legibilidade, use cores escuras, tais como verde, preto, azul e roxo.
- Adicione uma ou duas cores claras de caneta à mesa (vermelho, verde claro, azul claro ou laranja) para destaque. Giz de cera também pode ser disponibilizado;
- Uma mesa de canto para as bebidas e salgadinhos;
- Um mural ou papel de *flipchart* para tornar o conhecimento coletivo visível e fita adesiva para pendurar;
- Projetor e tela;
- Uma seleção de música ambiente;
- Microfones, preferencialmente sem fio, para os momentos de plenária;
- Cavaletes e *flipcharts*;
- Suprimentos básicos, inclusive grampeador, cliques de papel, elásticos de papel, canetas marcadoras, fita crepe, canetas, tachinhas e lápis;
- Tarjetas para anotações pessoais;
- Post-Its® de 10x15cm em cores vibrantes para postar ideias.

Além disso, são apresentadas técnicas de priorização que eventualmente podem ser utilizadas nas oficinas.

Priorização de Pareto

A Lei de Pareto, criada por Joseph M. Juran, afirma que, para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas.

Objetivo: Priorizar ideias.

Orientações:

- Método de visualização recomendado: Metaplan;

- Faça um levantamento do número de ideias identificadas;
- Calcule 20% deste número;
- Entregue adesivos correspondentes a 20% para cada participante;
- Cada participante colocará os adesivos nas ideias que considera mais importantes;
- Cada participante não pode colocar mais de um adesivo por ameaça;
- Ao final deve-se fazer a contagem da quantidade de adesivos por ideia e fazer um *ranking* das prioridades.

O número de votos deve ser registrado em uma tarjeta circular ou seta com pincel atômico vermelho.

É importante evitar que os participantes gastem muito tempo refletindo (em pé) em frente ao painel sobre o que irão priorizar. Oriente o grupo a tomar a decisão de priorização em seus lugares e se deslocarem ao painel apenas para fixar a marcação de prioridade. Para isso, o facilitador poderá entregar a cada participante a relação impressa de ameaças.

Além de favorecer uma maior agilidade do trabalho, essa orientação busca evitar que durante a marcação de priorização, os votos dos participantes sejam influenciados por aqueles que possam pressionar, inibir ou influenciar o “placar” de votos (Figura 24).

Materiais e equipamentos:

- Adesivos coloridos;
- Pincel atômico vermelho; e
- Tarjetas circulares ou em seta.



Foto: Acervo CEPTA.

Figura 24. Priorização com adesivos na oficina o PAN do Mogi-Pardo-Grande.

Priorização por critérios

Objetivo: Priorizar ideias de forma criteriosa.

Orientações:

- Método de visualização recomendado: visualização por projetor;
- Defina critérios de priorização, de acordo com as possibilidades:
 - o Para objetivos: relevância para alcance do objetivo geral; e
 - o Para ameaças: extensão, irreversibilidade, severidade e urgência.
- Estabeleça uma escala de avaliação dos critérios e conceitue o que significa cada ponto nessa escala;
- Se houver um critério mais importante do que outro, estabeleça pesos para cada critério;
- Proceda à avaliação participativa dos critérios. Para isso, o grupo pode definir a pontuação em consenso. Em grupos ou individualmente são pontuados os critérios e é feita a média dos pontos; e
- Ao final, a pontuação de cada critério, por ameaça, é somada e estabelece-se um *ranking* das ideias prioritárias.

Foto: Cristiano Sampaio

Espécie: *Epiperipatus adenocryptus*

BIBLIOGRAFIA



1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas. 1981.

ASCHER, P.; GUIMARÃES, A. **Elaboração de sistemas de monitoramento de impacto em projetos do Programa Piloto**. In: Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências / Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Coordenação da Amazônia, Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil, Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise, Brasília. 2004. 243 p. (Série Monitoramento & Avaliação ; 1).

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas. 1996.

BRASIL. **Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007**. Dispõe sobre a criação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - Instituto Chico Mendes; altera as Leis nos 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, 11.284, de 2 de março de 2006, 9.985, de 18 de julho de 2000, 10.410, de 11 de janeiro de 2002, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.357, de 19 de outubro de 2006, e 7.957, de 20 de dezembro de 1989; revoga dispositivos da Lei no 8.028, de 12 de abril de 1990, e da Medida Provisória no 2.216-37, de 31 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, seção 1, p. 1.

BRASIL. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. **Instrução Normativa nº 25, de 12 de abril de 2012**. Disciplina os procedimentos para a elaboração, aprovação, publicação, implementação, monitoria, avaliação e revisão de planos de ação nacional para conservação de espécies ameaçadas de extinção ou do patrimônio espeleológico. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, seção 1, p. 64. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, Seção 1, p. 124.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Portaria nº 43, de 31 de janeiro de 2014**. Institui o Programa Nacional de Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção - Pró-Espécies. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, Seção 1, p. 53.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Portaria MMA nº 444, de 17 de dezembro de 2014**. Reconhece 698 espécies da fauna brasileira como ameaçadas de extinção, de acordo com seus anexos. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, Seção 1, p. 124.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Portaria MMA nº 445, de 17 de dezembro de 2014**. Reconhece 475 peixes e invertebrados aquáticos da fauna brasileira como ameaçadas de extinção, de acordo com seus anexos. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, Seção 1, p. 126.

BRASIL. **Decreto Nº 8.974, de 24 de janeiro de 2017**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – Instituto Chico Mendes, remaneja cargos em comissão e função de confiança e substitui caros em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, seção 1, p. 1.

BRASIL. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. **Instrução Normativa nº 21, de 18 de dezembro de 2018**. Disciplina os procedimentos para a elaboração, aprovação, publicação, implementação, monitoria, avaliação e revisão de Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, seção 1, p. 163.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GTZ. **Técnicas de Moderação de Reuniões**. Brasília: GTZ: 1995.

IUCN/SSC. 2008. **Strategic Planning for Species Conservation: A Handbook**. Version 1.0. Gland, Switzerland: IUCN Species Survival Commission. 104pp.

JANNUZZI, P.M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001

JANNUZZI, P.M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, **56(2)**:137-160. 2005.

JANNUZZI, P.M. Sistemas de monitoramento e avaliação de programas sociais: revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, **5**: 4-27. 2013.

JANNUZZI, P.M. **Avaliação de Programas Sociais: Conceitos e referenciais de quem a realiza**. EST. AVAL. EDUC. São Paulo. V. 25. N 58. 2014.

MERIGLIANO, L. **Indicators to monitor the wilderness recreation experience**. In: LIME, David W., (ed). Managing America's enduring wilderness resource. Minneapolis: University of Minnesota; 1990. Pp.156-162.

NATIONAL PARK SERVICE. **The Visitor Experience and Resource Protection (VERP) Framework**. United States of América: NPS. 1997.

OAB/Guarujá, Santos Arbitral. **Mediação e Arbitragem**. São Paulo: OAB/Guarujá, 2010. Disponível em: <http://www.santosarbitral.com.br/cartilhademediacaoearbitragem.pdf>.

PMI. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. Pennsylvania: PMI. 2008.

SCHUBERT, K.; NOGUEIRA, H.; OLIVEIRA, M.F. **Curso de Formação de Moderadores: desenho e facilitação de processos de discussão grupal**. São Paulo: H&K. 1996.

STANKEY, G.H.; COLE, D.N.; LUCAS, R.C. et al. **The Limits of Acceptable Change (LAC) system for wilderness planning**. General Technical Report INT. USDA. Forest Service, Ogden, n. 176, p.1-37, 1985.

THE WORLD CAFÉ COMMUNITY. **Café to go! (Café para Viagem!): Um guia simplificado para auxiliar os diálogos durante um World Café**. Disponível em: <www.theworldcafe.com/translations/World_Cafe_Para_Viagem.pdf>.

ANEXO

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 21, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2018

Disciplina os procedimentos para a elaboração, aprovação, publicação, implementação, monitoria, avaliação e revisão de Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção. Processo SEI n.º 02070.005340/2018-66.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE - ICMBio, nomeado pela Portaria da Casa Civil nº 638, de 14 de junho de 2018, publicada no Diário Oficial da União de 15 de junho de 2018 e no uso das atribuições que lhe confere o Art. 24, do Decreto nº 8.974 de 24 de janeiro de 2017 que aprovou a Estrutura Regimental do Instituto Chico Mendes e deu outras providências;

Considerando os compromissos assumidos pelo Brasil na Convenção sobre Diversidade Biológica - CDB, ratificada pelo Decreto Legislativo nº 2, de 03 de fevereiro de 1994, e promulgada pelo Decreto nº 2.519, de 16 de março de 1998, particularmente aqueles explicitados no art. 8º, alínea "f"; e 9º, alínea "c";

Considerando os princípios e diretrizes da Política Nacional da Biodiversidade, constantes do Decreto nº 4.339, de 22 de agosto de 2002;

Considerando a Instrução Normativa ICMBio nº 34, de 17 de outubro de 2013, que disciplina as diretrizes e procedimentos para a Avaliação do Estado de Conservação das Espécies da Fauna Brasileira, e os resultados decorrentes do processo mencionado;

Considerando a Portaria nº 43, de 31 de janeiro de 2014, do Ministério do Meio Ambiente, que institui o Programa Nacional de Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção - Pró-espécies;

Considerando os incisos XXII e XXIII do Artigo 2º do Anexo I do Decreto nº 8.974, de 24 de janeiro de 2017, que atribuem ao Instituto Chico Mendes, respectivamente, a promoção e execução das ações de conservação da biodiversidade; e a elaboração, aprovação e implementação de Planos de Ação Nacional para a conservação e o manejo das espécies ameaçadas de extinção no Brasil;

Considerando o disposto no processo SEI 02070.005340/2018-66, resolve:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A presente Instrução Normativa estabelece os procedimentos para elaboração, aprovação, publicação, implementação, monitoria, avaliação e revisão dos Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção, no âmbito do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

§ 1º Esta norma regulamenta os incisos XXII e XXIII do artigo 2º do Anexo I do Decreto nº 8.974, de 24 de janeiro de 2017.

§ 2º O Plano de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção - PAN é um instrumento de gestão, construído de forma participativa, para o ordenamento e a priorização de ações para a conservação da biodiversidade e seus ambientes naturais, com um objetivo estabelecido em um horizonte temporal definido.

Art. 2º Os PANs têm como objeto as espécies constantes da Lista Nacional Oficial vigente e seus ambientes.

Art. 3º Outras espécies poderão ser contempladas, adicionalmente, desde que atendam pelo menos um dos seguintes critérios:

I - espécies Quase Ameaçadas (NT), se justificada a necessidade de atuação preventiva para evitar que estas venham a ser categorizadas como ameaçadas;

II - espécies ameaçadas nas listas estaduais oficiais e não constantes da Lista Nacional Oficial, que apresentem situações singulares com risco de extinção local e impacto global na espécie, desde que devidamente justificadas e as ações sejam de responsabilidade do estado onde ocorrem; e

III - espécies migratórias, alvos de acordos internacionais em que o Brasil é signatário. Art. 4º O processo de elaboração e implementação do PAN deverá considerar:

I - os princípios do planejamento estratégico e tático, com definição clara da melhoria que se deseja alcançar na conservação das espécies e ambientes alvo do PAN;

II - envolvimento de atores que tenham relevância para a redução das ameaças à biodiversidade;

III - definição de visão de futuro, objetivo geral, objetivos específicos, e ações, demonstrando a relação causal entre eles, e com foco nas principais ameaças a serem reduzidas ou suprimidas;

IV - indicação de ações exequíveis no horizonte temporal do plano e dentro da governabilidade dos atores envolvidos; V - estabelecimento de indicadores e metas para verificação do alcance dos objetivos dos PANs;

VI - transparência e publicidade na elaboração, implementação, monitoria, avaliação, revisão e divulgação do PAN; VII - estabelecimento de processo contínuo de monitorias, avaliações e revisões; e

VIII - busca compartilhada com as instituições parceiras de meios para a implementação de ações do PAN. Parágrafo único. O estabelecimento de uma visão de futuro do PAN é opcional no processo de elaboração do PAN. Art. 5º A vigência de cada ciclo do PAN é de pelo menos cinco anos.

Art. 6º As atividades relacionadas aos PANs serão programadas anualmente mediante proposta dos Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação (CNPcs), seguida de análise técnica da Coordenação de Identificação e Planejamento de Ações para Conservação (COPAN) e aprovação pela Coordenação Geral de Estratégias para a Conservação (CGCON) da Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade (DIBIO).

Art. 7º A COPAN contará com os CNPcs na elaboração e na gestão da implementação dos PANs.

Parágrafo único: O Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Aves Silvestres (CEMAVE) e o Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Aquática Continental (CEPTA) atuarão também no apoio à COPAN na coordenação dos PANs e integração entre os demais CNPcs.

Art. 8º Todas as etapas do PAN serão registradas em processo administrativo.

CAPÍTULO II

DA ELABORAÇÃO

Art. 9º A elaboração do PAN obedecerá às etapas sequenciais: Proposta do PAN, Reuniões Preparatórias e Oficina de Planejamento.

Art. 10º A Proposta do PAN será elaborada pelo CNPC e conterá:

I - alvos de conservação (espécies ameaçadas de extinção e/ou ambientes);

II - contextualização de ameaças para os alvos de conservação;

III - justificativa para a construção do PAN e oportunidades de conservação;

IV - cronograma de reuniões e oficinas de elaboração;

V - estimativa de custos de reuniões e oficina;

VI - equipe responsável para elaboração do PAN; e

VII - indicação do servidor responsável pela coordenação do PAN, designado pelo Coordenador do CNPC.

Parágrafo único. Em conformidade com o Art. 6º, as propostas serão submetidas para análise técnica da COPAN e encaminhadas para aprovação da CGCON.

Art. 11º As Reuniões Preparatórias serão coordenadas pelo CNPC com orientação da COPAN e participação de especialistas, quando necessário, para:

I - consolidar a lista prévia de espécies alvo e de ameaças identificadas na proposta do PAN; II - definir a abrangência geográfica do PAN;

III - identificar os possíveis participantes para Oficina de Planejamento; e

IV - definir a logística da Oficina de Planejamento, equipe de coordenação e facilitação da oficina.

Art. 12º A Oficina de Planejamento será coordenada pelo CNPC com orientação da COPAN, para:

I - validar as ameaças aos alvos de conservação identificadas durante as Reuniões Preparatórias;

II - definir o objetivo geral, os objetivos específicos e as ações estratégicas;

III - preencher a Matriz de Planejamento, conforme disposto no Anexo I; e

IV - definir os membros do Grupo de Assessoramento Técnico (GAT).

§ 1º A Oficina de Planejamento deverá contar com a participação dos diferentes setores, tais como: universidades e instituições de pesquisa, organizações governamentais e não governamentais, sociedade civil organizada, setor privado, representantes de povos e comunidades tradicionais e, quando pertinente, pessoas físicas;

Art. 13º Para análise técnica da COPAN e aprovação da CGCON, o processo administrativo deverá ser instruído minimamente com os seguintes documentos:

I - proposta do PAN;

II - relatórios das Reuniões Preparatórias com lista de presença assinada pelos participantes;

III - relatório da Oficina de Planejamento com lista de presença assinada pelos participantes;

IV - Matriz de Planejamento do PAN;

V - convites e aceites dos membros do GAT;

VI - nota técnica para aprovação do PAN e instituição do GAT; e VII - minuta da portaria de aprovação do PAN e instituição do GAT.

§1º A Matriz de Planejamento e a minuta de portaria serão submetidas à DIBIO para avaliação e aprovação.

§2º Caso seja verificada a necessidade de ajustes, o processo retornará ao CNPC responsável. Art. 14º Ficam definidos os seguintes prazos:

I - realização da Oficina de Planejamento em até 120 dias após a Reunião Preparatória;

II - avaliação da lista dos participantes pela CGCON em até 60 dias antes da Oficina de Planejamento;

III - envio dos convites pelo CNPC em até 45 dias antes da Oficina de Planejamento;

IV - envio dos convites aos membros do GAT, pelo CNPC, convidando-os a participar do grupo e informando suas atribuições em até 15 dias após a Oficina de Planejamento; e

V - envio do processo administrativo à COPAN em até 90 dias após a Oficina de Planejamento, considerando a etapa de verificação das matrizes pelos CNPCs de apoio.

VI - análise técnica do processo administrativo pela COPAN em até 15 dias a partir do recebimento; e

VII - análise e aprovação da Matriz de Planejamento e da minuta de portaria, pela DIBIO, em até 15 dias após análise da COPAN.

CAPÍTULO III

DA APROVAÇÃO DO PAN E INSTITUIÇÃO DO GAT

Art. 15º Após aprovada pela DIBIO, a minuta de portaria será submetida à Procuradoria Federal Especializada - PFE/ICMBio, para análise jurídica, e posteriormente, encaminhada à Presidência do Instituto, para assinatura e publicação no Diário Oficial da União.

§1º A Portaria de Aprovação do PAN e Instituição do GAT deverá conter:

I - nome do PAN;

II - alvos de conservação, de acordo com art. 2º e 3º; III - objetivo geral e objetivos específicos;

IV - prazo de vigência; e

V - composição e atribuições do GAT.

§ 2º A composição do GAT constará como anexo da portaria, onde estarão listados o nome e o CNPC do Coordenador do PAN e o nome e a instituição de cada membro do GAT.

§ 3º O Coordenador do PAN poderá solicitar, durante a vigência do PAN, a alteração da composição do GAT, em caráter excepcional, quando identificada necessidade de ajuste.

Art. 16º O GAT será presidido pelo Coordenador do PAN e constituído por membros de diferentes setores participantes do PAN, auxiliando na sua gestão como representantes do grupo da Oficina de Planejamento.

§ 1º O GAT deverá se reunir ordinariamente pelo menos uma vez por ano, podendo convidar, se necessário, representantes de outras instituições governamentais, da sociedade civil e especialistas com atuação relevante aos objetivos do PAN.

§ 2º A participação no GAT não ensejará qualquer tipo de remuneração, não induz qualquer relação de subordinação entre os seus componentes e com o ICMBio e será considerado serviço de relevante interesse público.

§ 3º O CNPC poderá designar um dos membros do GAT como Coordenador Executivo, para apoiar o Coordenador do PAN na implementação do PAN.

Art. 17º Caberá ao GAT:

I - apoiar o Coordenador do PAN na interlocução entre diferentes atores do PAN e com a sociedade, para sua implementação. II - monitorar a execução das ações junto aos articuladores, consolidar anualmente as informações na Matriz de Monitoria do

PAN, conforme disposto no Anexo II, com legitimidade para propor adequações ao longo de sua execução;

III - elaborar os indicadores e metas, conforme modelo disposto no Anexo III, até a primeira Monitoria do PAN; e

IV - sistematizar as informações dos indicadores e avaliar o alcance das metas dos objetivos específicos na metade e no final do ciclo do PAN por meio das Avaliações.

CAPÍTULO IV

DA IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIA, AVALIAÇÃO E REVISÃO

Art. 18º O PAN será implementado de forma conjunta entre o ICMBio, organizações governamentais e não governamentais, sociedade civil organizada, setor privado, especialistas, representantes de povos e comunidades tradicionais e pessoas físicas.

Art. 19º A Monitoria será realizada anualmente e tem como objetivo verificar o andamento da implementação das ações e a entrega dos produtos definidos no PAN, bem como realizar ajustes necessários ao planejamento.

§ 1º O Coordenador do PAN deverá encaminhar à COPAN, em até 90 dias após a oficina, processo administrativo contendo: I - relatório da Oficina de Monitoria com lista de presença assinada pelos participantes;

II - Matriz de Monitoria revisada pelo GAT e pelo CNPC de apoio;

III - Matriz de Planejamento atualizada; e

IV - nota técnica destacando o avanço na implementação do PAN e as alterações realizadas na monitoria.

Art. 20º A Avaliação de Meio Termo será realizada na metade do ciclo de vigência do PAN, por meio de reunião presencial, para avaliar o alcance das metas intermediárias, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de execução das ações, propor soluções para os problemas e orientar decisões sobre a continuidade do PAN.

§ 1º Caso necessário, poderão ser realizados ajustes nos indicadores, metas e nos objetivos específicos do PAN.

Art. 21º Eventuais alterações na Matriz de Planejamento deverão ser aprovadas pela CGCON e caso impliquem em mudança na lista de espécies ameaçadas contempladas no PAN, nos objetivos específicos ou na composição do GAT, deverão ser aprovadas pela DIBIO e publicadas no Diário Oficial da União.

Art. 22º A Avaliação Final será realizada ao fim do ciclo de vigência do PAN, por meio de reunião presencial, para avaliar os resultados e as metas alcançadas, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de implementação do PAN, com a recomendação para encerramento, elaboração de novo ciclo ou de novos PANs.

Art. 23º O Coordenador do PAN deverá encaminhar à COPAN, em até 90 dias após as oficinas de Avaliação de Meio Termo e Final, processo administrativo contendo:

I - relatório da Oficina de Avaliação com lista de presença assinada pelos participantes; II - Matriz de Avaliação validada pelo GAT;

III - Matriz de Planejamento atualizada na Avaliação de Meio Termo;

IV - nota técnica destacando o avanço na implementação do PAN e as alterações realizadas nas Avaliações; V - síntese dos principais resultados alcançados pelo PAN para divulgação à sociedade; e

VI - produtos de implementação de ações.

Art. 24º Para realização das Monitorias e Avaliações serão utilizadas, respectivamente, as matrizes conforme disposto nos Anexos II e III.

CAPÍTULO IV

DA DIVULGAÇÃO

Art. 25º A portaria, a Matriz de Planejamento e as demais matrizes atualizadas do PAN serão disponibilizadas em página específica no portal do ICMBio.

Art. 26º O PAN deverá ser publicado na forma de Sumário Executivo e, opcionalmente, na forma de livro.

§ 1º O Sumário Executivo deverá ser publicado em até 180 dias após a aprovação do PAN, seguindo o modelo definido pela COPAN.

§ 2º O livro do PAN poderá ser publicado ao longo ou ao final do ciclo de vigência do PAN, seguindo o modelo definido pela COPAN

§ 3º As versões eletrônicas do Sumário Executivo e do Livro do PAN deverão ser disponibilizadas no portal do ICMBio.

§ 4º O Sumário Executivo e o Livro do PAN são publicações oficiais do ICMBio e deverão seguir as normativas institucionais. CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 27º O ICMBio deverá capacitar regularmente seus servidores para a elaboração, implementação, monitoria, avaliação, coordenação do PAN e facilitação das oficinas.

Art. 28º O CNPC deverá designar um servidor como ponto focal capacitado no tema para o acompanhamento, supervisão e apoio aos seus Coordenadores de PANs e para interlocução com a COPAN.

Art. 29º O detalhamento dos procedimentos e fluxos do processo constará do Guia para Gestão de Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção, a ser disponibilizado em página específica no portal do ICMBio.

Art. 30º As Monitorias, Avaliações e atualizações dos PANs vigentes deverão seguir esta Instrução Normativa. Art. 31º Casos omissos serão dirimidos pela DIBIO.

Art. 32º Fica revogada a Instrução Normativa nº 25, de 12 de abril de 2012, publicada no Diário Oficial da União de 13 de abril de 2012, seção 1, pág. 64.

Art. 33º Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO HENRIQUE MAROSTEGAN E CARNEIRO