

LIÇÕES APRENDIDAS SOBRE A ETAPA DE PLANEJAMENTO EM PLANOS DE MANEJO DE UC

COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM
PLANEJAMENTO DE UC

PRODUTO 2 -Contrato nº: GOPA/03/2015Projeto: No. 81162900 -
Consolidação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação
(SNUC) – Life Web

Sumário

1. APRESENTAÇÃO - A ATUAÇÃO DA COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO	68
2. INTRODUÇÃO	70
3. A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO NAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS NO BRASIL.....	72
4. ETAPAS DO PLANEJAMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MANEJO	75
5. REFLEXÕES DA COMUNIDADE PARA APRIMORAR A PRÁTICA DA ETAPA DE PLANEJAMENTO	77
6. COMO DESENVOLVER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	82
6.1 Programa de Gestão para Resultados – PGR.....	84
6.2 Padrões Abertos para a Prática da Conservação	87
7. COMO PROPOR UM MODELO DE GESTÃO.....	96
8. COMO IDENTIFICAR OS PROGRAMAS E AÇÕES INDISPENSÁVEIS PARA A CONSERVAÇÃO (PLANEJAMENTO TÁTICO)	97
9. O QUE APRENDEMOS COM A PRÁTICA	101
I. A Importância de Garantir que os Dados do Diagnóstico Subsidiem o Planejamento	101
II. O que é um Processo de Planejamento Exitoso.....	102
10. DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES.....	103
I. Desafios.....	103
II. Recomendações:.....	104
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
12. EXEMPLOS PRÁTICOS SOBRE A ETAPA DE PLANEJAMENTO, CONSIDERANDO O CICLO COMPLETO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE MANEJO	111

COMUNITÁRIOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA ESSA PUBLICAÇÃO**Ana Rafaela D'Amico - ICMBio****Angela Pelin – Instituto de Pesquisas Ecológicas - Ipê****Alexandre Krobb – Instituto Curicaca****Augusta Rosa - ICMBio****Aurelina Viana – Consultora independente****Clea de Oliveira- Consultora independente****Camila Rodrigues - UFRRJ****Carlos Bontempo - Consultor independente****Carlos Henrique Fernandes - ICMBio****Cristiane Leonel - FFSP****Denise Carvalho - ICMBio****Desirée Cristiane Barbosa da Silva - ICMBio****Felipe Mendonça - ICMBio****Gisele Sessegolo - Empresária****Guillermo Moises Wildlife Conservation Society****Guillermo Placci – Fundacion of Success - FOS****Gustavo Irgang - Empresário****Jane Vasconcellos – Consultora independente****Katia Kury - Consultora independente****Lêda Luz – Empresária****Leila Sena - ICMBio****Lilian Hangae - ICMBio****Luís Felipe Pimenta de Moraes -ICMBio****Marco Aurélio Brancato - Consultor independente****Maria Auxiliadora Drumond - UFMG****Maria Jasylene Abreu – WWF Brasil****Maria Olatz Cases - GIZ****Marisete Catapan - Empresária**

Mônia Fernandes - ICMBio

Stanley Arguedas – Escola Latino Americano de Áreas Protegidas - ELAP

PARTICIPANTES DA REUNIÃO TECNICA

Bruno Cambria - CMBio

Érica Coutinho- CMBio



Marcela Lunazzi- CMBio

ORGANIZADORES

Andrea Caro Carrillo

Carlos Henrique Fernandes - ICMBio

Cristiane Leonel - FFSP

Jane Vasconcellos – Consultora independente

Marisete Catapan - Empresária

Stanley Arguedas – Escola Latino Americano de Áreas Protegidas - ELAP

Lista de siglas

APA	Áreas de Proteção Ambiental
ARIE	Área de Relevante Interesse Ecológico
CDB	Convenção da Diversidade Biológica
COP	Conferência das Partes
CEUC	Centro de Unidades de Conservação
DGPAR	Divisão de Gestão Participativa
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
DIPU	Diagnóstico Participativo de Unidades de Conservação
DISAT	Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial
EE	Enfoque Ecosistêmico
ELAP	Escola Latino Americana a de Áreas Protegidas
FFSP	Fundação Florestal de São Paulo
FOS	Fundacion of Success
GIZ	Cooperação Técnica Alemã
GOPA	Consulting Group
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IUCN	União Internacional para Conservação da Natureza
ONG	Organização Não Governamental
OPP	Oficina de Planejamento Participativo

PM	Plano de Manejo
PN	Parque Nacional
PNAP	Plano Nacional de Áreas Protegidas
RDS	Reserva de Desenvolvimento Sustentável
RPPN	Reserva Particulares do Patrimônio Natura
REBIO	Reserva Biológica
SIG	Sistema de Informação Geográfica
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza
TdR	Termo de Referência
UC	Unidade de Conservação
ZA	Zona de Amortecimento
UNP	Unidades das Paisagens da Natureza
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
ZEE	Zoneamento Ecológico Econômico

1. APRESENTAÇÃO - A ATUAÇÃO DA COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

A Comunidade de Ensino e Aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação, com foco na Amazônia brasileira, foi criada em 2009 no contexto do Programa Áreas Protegidas da Amazônia do Ministério do Meio Ambiente – ARPA/MMA, com apoio de suas cooperações técnicas à época, GIZ e WWF-Brasil, em parceria com a Escola Latino Americana de Áreas Protegidas – ELAP. Atualmente reúne 34 membros, representantes dos diferentes setores da sociedade como órgãos públicos federais e estaduais, organizações não governamentais, instituições de ensino, empresas privadas e consultores autônomos, com experiência prática no planejamento e manejo de unidades de conservação.

A Comunidade tem como objetivo principal: “Contribuir para tornar os esforços de planejamento em unidades de conservação brasileiras mais eficientes, visando uma gestão socialmente justa, participativa e efetiva para a conservação da natureza, com ênfase na Amazônia”. Possui ainda os seguintes objetivos específicos:

Gerar uma fonte sistemática e confiável de lições aprendidas, específica para o planejamento de unidades de conservação;

- ✓ Contribuir para o aprimoramento das metodologias utilizadas nos esforços de planejamento de unidades de conservação;
- ✓ Desenvolver uma base de informações que compile, sistematize e divulgue as experiências de planejamento e implantação de planos de manejo em unidades de conservação, mantendo um processo contínuo de análise sobre o tema;
- ✓ Fomentar a difusão de lições aprendidas, por meio de publicações e espaços de discussão com a comunidade técnica-científica vinculados ao planejamento de unidades de conservação;
- ✓ Desenvolver e oferecer um programa de ensino em planejamento e implementação de planos de manejo;
- ✓ Promover a integração entre os resultados de execução de planos de manejo e os processos de planejamento.

O grupo possui uma estrutura de funcionamento horizontal, com encontros presenciais a cada seis meses. Entre as sessões presenciais, as “pessoas parte” mantêm um fluxo de comunicação por meio da ferramenta da web, vinculada a um fórum virtual, que permite a troca de arquivos, realização de discussões e a disponibilização de informações. No ambiente virtual são postadas reflexões na forma de perguntas-norteadoras ou exercícios sobre um tema em discussão, que são respondidas pelo grupo e sistematizadas.

Todas as lições aprendidas e as recomendações da Comunidade são sistematizadas e a socialização desses resultados se dá tanto na forma de publicações técnico/científicas e apresentação de trabalhos em congressos na área da conservação ambiental, como também através de ações individuais das “pessoas parte”, por meio da aplicação e transmissão de aprendizados pelos integrantes a seus pares nas instituições nas quais atuam.

A Comunidade adota como “fio condutor” de suas discussões a sequência de temas sugeridos no roteiro metodológico para elaboração de planos de manejo (PM) de UC¹ a partir dos quais, com base na experiência das “pessoas parte” no cotidiano de planejamento e gestão das UC, mais especificamente no âmbito da elaboração de planos de manejo desenvolvem-se as discussões. Os temas eleitos e a sua priorização foram: Organização para a elaboração de planos de manejo; Enfoque ecossistêmico na elaboração de planos de manejo; Diagnóstico em planos de manejo; Participação social na elaboração de PM; Zoneamento em PM, Etapa de planejamento em PM e Monitoramento de PM.

Os resultados deste trabalho constam nas seguintes publicações:² Lições Aprendidas sobre a Organização para o Planejamento em Unidades de Conservação (2010), Teoria e Prática na Aplicação do Enfoque Ecossistêmico na Elaboração de Planos de manejo- Uma Visão da Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidade de Conservação (2012), Lições Aprendidas sobre o Diagnóstico para a Elaboração de Planos de manejo de Unidades de Conservação (2013), Lições Aprendidas sobre Participação Social na Elaboração de Planos de manejo de Unidades de Conservação (2013), Lições Aprendidas sobre Zoneamento na Elaboração de Planos de Manejo de Unidades de Conservação (2015), além de duas publicações que abordam o método de trabalho da Comunidade - Aprendizados para Aprimorar a Prática – A Experiência da Comunidade de Ensino e Aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação (2011) e Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Áreas Protegidas – Construindo Aprendizados e Melhorando a Prática, trabalho apresentado no VII Congresso sobre Áreas Protegidas da VIII Convención Internacional sobre Medio ambiente y Desarrollo, realizado em Havana, Cuba (2011).

Dando continuidade à socialização dos aprendizados, a presente publicação apresenta as lições aprendidas relativas à etapa de planejamento na elaboração de planos de manejo de unidades de conservação. Salienta-se ainda que, ao apresentar seus aprendizados a Comunidade não pretende passar definições corretas de como fazer e implantar o planejamento de UC, mas sim deseja compartilhar subsídios que poderão contribuir, dependendo da realidade de trabalho, em boas práticas de planejamento e gestão.

¹In: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/imgs-unidades-coservacao/roteioparna.pdf>. Visitado em 22/04/2015.

² As publicações da Comunidade de Ensino e Aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação podem ser acessadas em http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/publicacoes_amazonia

2. INTRODUÇÃO

O planejamento é considerado um instrumento de organização de processos futuros, com base na análise de informações relevantes do presente e do passado. Planejar é estabelecer o caminho a ser seguido para passar de uma situação conhecida para uma outra situação desejada, gerenciando as futuras incertezas. Para tanto, são estabelecidos objetivos e os meios para alcançá-los. Assim, o planejamento deve conter respostas para as seguintes perguntas: o quê? por quê? onde? quando? e como?

O planejamento das unidades de conservação está contido no documento denominado “Plano de Manejo” conforme estabelecido na Lei do SNUC (2000). Os gestores das UC devem seguir o planejamento estabelecido no Plano de Manejo (ações, políticas, normas, planos, zoneamento) monitorando e analisando os resultados obtidos em relação aos objetivos traçados. Quando os resultados não forem os esperados o planejamento deverá ser revisado e alterado, monitorado e avaliado, num processo contínuo e permanente de planejamento-replanejamento.



O processo de elaboração de um Plano de Manejo é geralmente constituído de três principais etapas: a Organização do Planejamento, o Diagnóstico, e o Planejamento propriamente dito.

A denominação de uma das etapas como Planejamento, muitas vezes cria alguma confusão, à medida que todas as etapas são partes de um mesmo processo integrado de elaboração do documento de planejamento da UC.

Contudo, esta etapa apresenta características próprias, a seguir descritas, a partir da sistematização das discussões e troca de experiências entre os membros da Comunidade de Ensino e Aprendizagem em

Planejamento de UC, incluindo também lições aprendidas, desafios e recomendações para a melhoria das práticas.

3. A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO NAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS NO BRASIL

A União Internacional para Conservação da Natureza (IUCN), desde a sua fundação, em 1948, orienta o planejamento e o manejo de áreas naturais protegidas no mundo.

A partir do 2º Congresso Mundial de Parques Nacionais, realizado em 1972, no Parque Nacional de Yellowstone, a IUCN lançou um guia completo e detalhado sobre procedimentos a serem adotados na elaboração dos Planos de Manejo, incluindo as seguintes recomendações para o planejamento:

Planejar o Parque na perspectiva da totalidade do ambiente

Relacioná-lo a outros sistemas de planejamento territoriais;

Ser tão simples quanto possível;

Entender os aspectos ambientais, sociais e econômicos relevantes;

Planejar em conformidade com os recursos, poderes e técnicas disponíveis para sua implementação;

Ser frequentemente atualizado;

Ser continuamente acompanhado.

Em 1976, o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF), órgão responsável pela administração dos Parques Nacionais e Reservas Biológicas, na época, publicou o primeiro Guia para Elaboração de Planos de Manejo e Planos Interpretativos para Unidades do Sistema Brasileiro de Parques Nacionais e em 1978, por meio de um convênio com a Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza (FBCN), foram elaborados os dois primeiros planos de manejo: o Plano de Manejo do Parque Nacional de Sete Cidades/PI e o Plano de Manejo do Parque Nacional da Amazônia/AM, sob a orientação do Dr. Kenton Miller.

Em 1979, foi estabelecido o Regulamento de Parques Nacionais (Decreto 84.017/79), que estabeleceu uma definição de Plano de Manejo e a necessidade de elaborá-lo e atualizá-lo de 5 em 5 anos. Foram então elaborados os Planos de Manejo do Parque Nacional de Brasília/DF (1979), do Parque Nacional da Tijuca/RJ (1980), do PN do Caparaó/ES (1980), da Reserva Biológica de Poço das Antas/RJ (1980), do PN da Serra dos Órgãos/RJ (1981), do PN do Itatiaia/RJ (1982), dentre outros.

Segundo Maretti e colaboradores (1997), a metodologia clássica de elaboração dos Planos de Manejo partia mais dos pressupostos do que a unidade deveria ser, principalmente baseados em uma das categorias de manejo, do que de conhecimento sobre a realidade ecológica e socioeconômica, tanto local, como regional. O planejamento da unidade de conservação era focado muito mais na própria área, do que nas suas inter-relações locais e regionais.

Ao longo da década de 90, já sob a responsabilidade do IBAMA, foram estabelecidos Roteiros Metodológicos para orientar a elaboração dos Planos de manejo: o Roteiro Metodológico para o

Planejamento de Unidades de Conservação de Uso Indireto e o Roteiro Metodológico para Gestão de Áreas de Proteção Ambiental, ambos constantes no Guia de Chefe – Manual de Apoio ao Gerenciamento de Unidades de Conservação Federais (IBAMA/GTZ, 1996, 1999). Ambos tratavam o planejamento de UC como um processo contínuo, que deveria ser feito em fases, de acordo com a evolução do grau de conhecimento da unidade.

Nesta década também foram criados os Planos de Ação Emergenciais (PAE). Mais simples do que os Planos de manejo, eram documentos técnicos de planejamento de ações prioritárias, a fim de orientar a aplicação nas UC dos recursos do Programa Nacional de Meio Ambiente – PNMA, financiado pelo Governo Alemão – KFW. Foram elaborados cerca de 30 Planos de Ação Emergencial, com a participação da sociedade, surgindo então as Oficinas de Planejamento, depois incorporadas no processo de elaboração dos Planos de manejo como Oficinas de Planejamento Participativo (OPP).

Além dos Planos de Ação Emergencial, para alguns parques nacionais foram elaborados Planos de Uso Público, que deveria ser uma parte integrante do Plano de Manejo, mas muitas vezes foram elaborados também de forma emergencial, sem o Plano de Manejo ou com o mesmo desatualizado.

Em 2000, a Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação- SNUC unificou o planejamento das UC, estabelecendo que todas as UC devem dispor de um Plano de Manejo, definido como um “documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais da Unidade de Conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade”. O SNUC também estabeleceu que o Plano de Manejo deve abranger “a área da unidade de conservação, sua zona de amortecimento e os corredores ecológicos, incluindo medidas com o fim de promover sua integração à vida econômica e social das comunidades vizinhas”.

Após o SNUC, a fim de orientar a elaboração dos Planos de manejo das UC de diferentes categorias, foram estabelecidos e revisados os seguintes Roteiros Metodológicos:

- 2002: Roteiro Metodológico de Planejamento: Parque Nacional, Reserva Biológica, Estação Ecológica,
- 2003: Roteiro Metodológico para Elaboração de Plano de Manejo para Florestas Nacionais
- 2004: Roteiro Metodológico para elaboração de Plano de Manejo para Reservas Particulares do Patrimônio Natural
- 2004: Roteiro Metodológico para Plano de Manejo de Uso Múltiplo de Reservas Extrativistas Federais
- 2006: Roteiro Metodológico para Elaboração do Plano de Manejo das Reservas Extrativistas e Reservas de Desenvolvimento Sustentável Federais
- 2007: Instrução Normativa ICMBio nº 1, Disciplina as diretrizes, normas e procedimentos para a elaboração de Plano de Manejo Participativo de Unidade de Conservação Federal das categorias Reserva Extrativista e Reserva de Desenvolvimento Sustentável
- 2009: Roteiro Metodológico para Elaboração de Plano de Manejo para Florestas Nacionais

- 2011: Revisão do Roteiro Metodológico de Planejamento para Unidades de Conservação de Proteção Integral – Parques Nacionais, Reservas Biológicas e Estações Ecológicas, ressaltando os princípios do Manejo Adaptativo, que deve ser contínuo, gradativo, flexível e participativo (em discussão).

- 2015: Roteiro Metodológico para elaboração de Plano de Manejo para Reservas Particulares do Patrimônio Natural.

Todos estes Roteiros Metodológicos apresentam como característica comum a adoção de quatro princípios norteadores do planejamento: ser participativo, ser gradativo, ser contínuo e ser flexível.

O que significa que há uma orientação institucional para que todos os processos de elaboração de Planos de manejo apresentem as seguintes características:

- Envolve os diversos segmentos sociais interessados em momentos de tomada de decisão, de acordo com a categoria de manejo e as características da UC, agregando compromisso e co-responsabilidade dos participantes com a execução do planejamento e inserindo a UC no seu contexto socioeconômico (planejamento participativo);

- Considera que o grau do conhecimento sobre os recursos naturais e culturais é que irá determinar o alcance do Plano de Manejo em relação ao grau de intervenção na UC, podendo haver diferentes estágios de planejamento, ao longo do tempo, ou seja, estabelece uma correlação entre a profundidade do conhecimento, a evolução do planejamento e o grau/amplitude de intervenção na UC (planejamento gradativo);

- Entende que o Plano de Manejo representa apenas uma etapa do planejamento da UC o qual deve ser contínuo, num ciclo permanente de planejar – executar – avaliar – replanejar. O que requer simultaneidade entre a implementação do Plano de Manejo e a sua atualização, mediante o aporte de novos conhecimentos (planejamento contínuo);

- Prevê a possibilidade de futuras mudanças nas propostas contidas no Plano de Manejo já que este fará parte de um processo contínuo de planejamento, suscetível a atualizações/modificações, ao longo do tempo, sempre que necessário (planejamento flexível).

Paralelamente, alguns Estados, como Amazonas, Pará, Rondônia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul estabeleceram seus próprios Roteiros Metodológicos, incluindo algumas particularidades, mas adotando, de um modo geral, as orientações propostas nos roteiros federais, inclusive os seus quatro princípios de planejamento: ser participativo, gradativo, contínuo e flexível.

Contudo, ainda há muito a ser feito para que todas as UC brasileiras contem com seu Plano de Manejo, cumprindo o estabelecido no SNUC.

De acordo com dados do ICMBio, considerando apenas a situação das 313 UC federais existentes em outubro de 2013, apenas 146 ou 46,6% possuíam Plano de Manejo, como mostra a tabela abaixo 

Tabela 1 - Situação dos Planos de Manejo nas Unidades de Conservação Federais em outubro de 2013

UNIDADES DE CONSERVAÇÃO FEDERAIS

<i>Total de Unidades de Conservação até 09.10.2013</i>	313	
<i>Total de UC com Planos de manejo</i>	146	46,65%
<i>Total de UC sem Plano de Manejo</i>	167	53,35%
<i>Total de Planos de manejo Revisados</i>	10	3,19%
RPPN		
<i>Total de RPPN criadas até 11.07.2013</i>	620	
<i>Total de RPPN COM Plano de Manejo publicado</i>	40	6,45%
<i>Total de RPPN SEM Plano de Manejo</i>	580	93,55%

Fonte: ICMBio/COMAN, 2015



De lá para cá a situação não mudou muito, o que demonstra a necessidade e a importância dos resultados das discussões e análises a seguir apresentadas, visando contribuir para o aprimoramento destes processos de planejamento.

4. ETAPAS DO PLANEJAMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MANEJO

Antes de falar em ‘etapas’ na elaboração do Plano de Manejo, vale ressaltar que todas as atividades desenvolvidas estão inter-relacionadas dentro de um único processo de planejamento, que resulta na construção de uma série de acordos, decisões, plano de ações e demais elementos que compõem o documento denominado Plano de Manejo.

Este processo inicia com as decisões da instituição gestora que, ao decidir pela elaboração do plano de manejo, estabelece diretrizes norteadoras para todo o processo. Para a Comunidade esta etapa é denominada como “Desenho do Processo de Planejamento – DPP”. Nesta etapa, uma importante decisão institucional está na constituição de um grupo de governança/coordenação, com funções definidas e poder de decisão, o qual deverá assumir a gestão das demais etapas do processo. Desde o início, é importante que toda a equipe entenda que o planejamento, conforme Milano (1997), é feito para as pessoas, para ajudá-las a compreender suas alternativas, para ajudá-las a eleger prioridades, para guiá-las numa maneira específica de atuação.



As próximas etapas, já sob a coordenação do grupo de governança, são a “Organização do Processo de Planejamento³” e o “Diagnóstico⁴”, ambas já discutidas e sistematizadas pela Comunidade em publicações anteriores, referidas no rodapé desta página.

A etapa do Diagnóstico, incluindo a caracterização e análises da situação ambiental, social e gerencial da UC e seu entorno, assim como o nível de conhecimento alcançado irão definir o alcance da próxima etapa: o “Planejamento”. Para servir de base para o Planejamento, é recomendável que o Diagnóstico seja participativo e indique as oportunidades para a gestão, bem como as pressões e ameaças existentes e os elementos “chave” para a conservação da UC.

A etapa denominada Planejamento propriamente dito é o momento no qual se utilizam as análises do contexto da unidade de conservação (contidas no diagnóstico) para identificar suas demandas específicas, estabelecer o que se deseja para o seu futuro visando o estabelecimento de caminhos a serem seguidos na sua gestão.

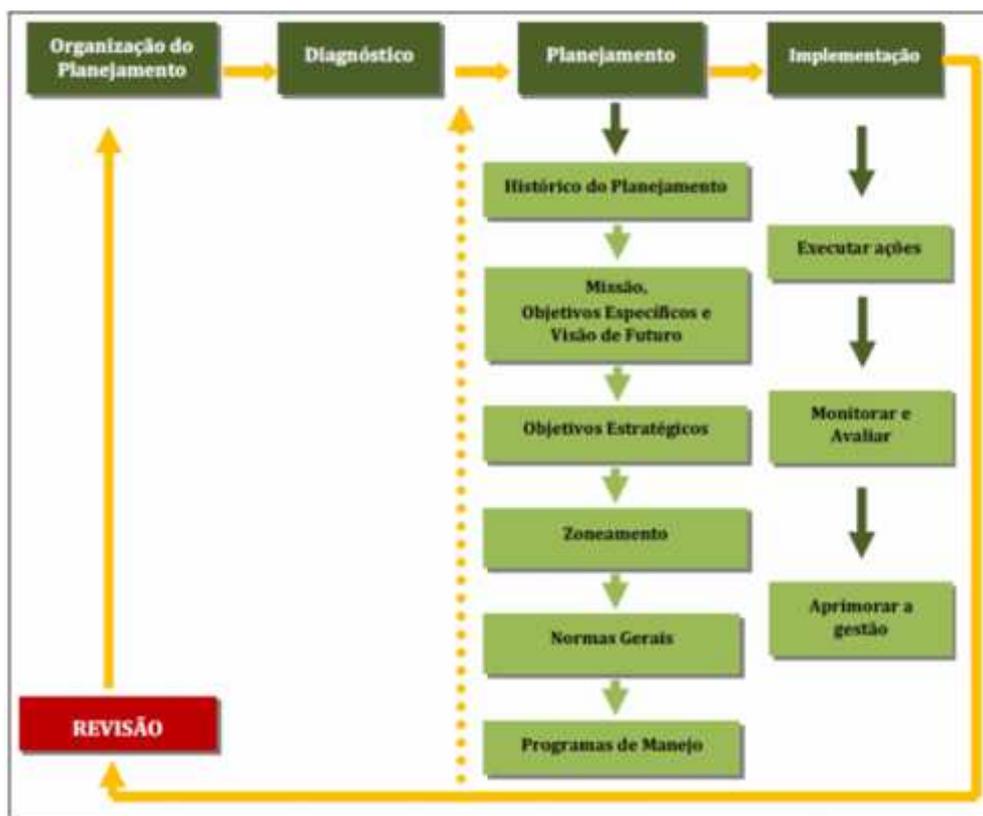
Para tanto, é preciso contar com uma participação social realmente efetiva e seguir os princípios já estabelecidos, inclusive nos Roteiros Metodológicos: utilizar a melhor informação disponível (gradativo), ser contínuo, flexível, adaptativo e focado em resultados. A tendência atual é seguir estes princípios adotando os pressupostos do Planejamento Adaptativo.

O Planejamento Adaptativo está relacionado ao aprendizado por meio da prática: é um processo sistemático de melhorar continuamente as políticas e práticas de gestão e manejo, aprendendo com os resultados das ações e programas executados. É um fazer, aprender e evoluir: deve-se fazer o melhor planejamento possível com o conhecimento disponível e ter a capacidade gerencial para revisá-lo constantemente e melhorá-lo segundo o aprendizado obtido durante o processo. Seus resultados dependem de uma integração do planejamento, da gestão e do monitoramento

Desta forma, é possível considerar a evolução do planejamento das UC tanto na perspectiva do ciclo de evolução das etapas do plano de manejo como na perspectiva do ciclo de evolução adaptativa do planejamento/gestão da UC. A seguir encontra-se o quadro apresentando a lógica do planejamento segundo a Diretoria de Planejamento – ICMBio.

³ Para saber mais: COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZADO NO PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO/ Lições Aprendidas sobre a Organização para o Planejamento em Unidades de Conservação; realização Programa Áreas Protegidas da Amazônia-ARPA, Escola Latino Americana de Áreas Protegidas – ELAP, WWF – Brasil e Cooperação Técnica Alemã-GTZ. Brasília: MMA, 2010 em http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/publicacoes_amazonia

⁴ Para saber mais: Lições aprendidas sobre o Diagnóstico para Elaboração de Planos de Manejo de Unidades de Conservação Comunidade de Ensino e Aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação. WWF Brasil. Brasília. 2013. Em: http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/publicacoes_amazonia

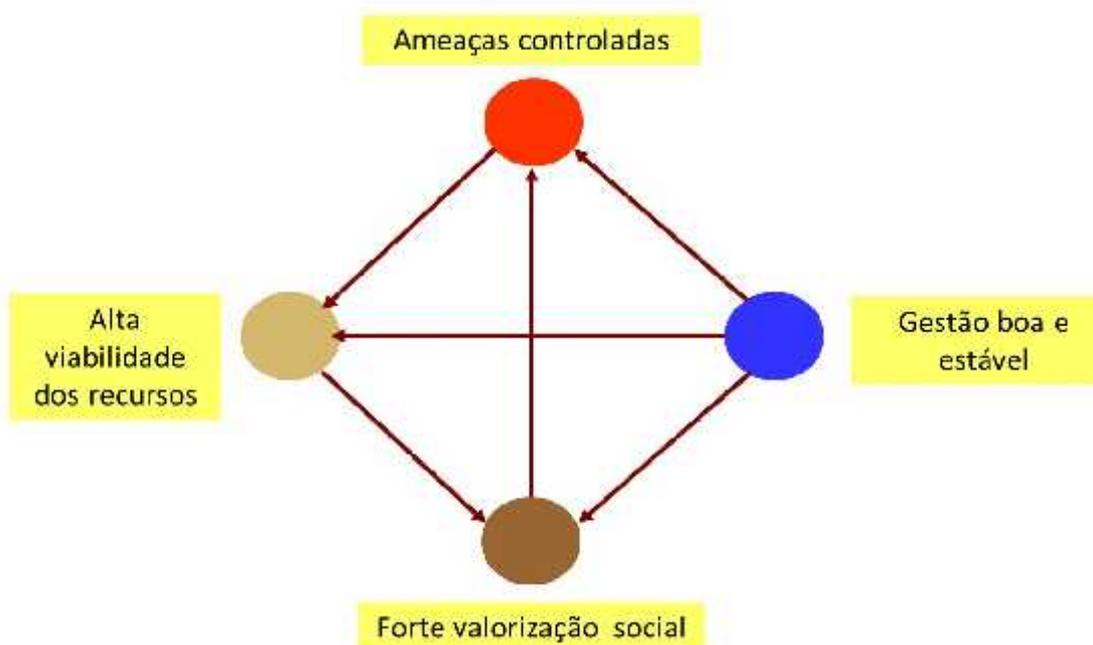


Fonte: ICMBio/CPLAM, 2011

5. REFLEXÕES DA COMUNIDADE PARA APRIMORAR A PRÁTICA DA ETAPA DE PLANEJAMENTO

Com base no conhecimento proporcionado pelo Diagnóstico, o Planejamento deverá buscar respostas para uma questão chave: Como garantir que a UC permaneça sempre bem conservada?

Garantir a conservação da UC ao longo do tempo é o grande objetivo do Planejamento e para alcançá-lo é preciso encontrar os caminhos que assegurem, ao longo do tempo, a viabilidade (saúde) dos recursos protegidos, mantendo possíveis ameaças sob controle, por meio de gestão adequada, além da valorização social, como ilustrado abaixo.



Fonte: Arguedas Mora, 2007

Para alcançar estes resultados, a Comunidade de Ensino e Aprendizagem em Planejamento de UC considera que não há uma receita própria. Em um país com as dimensões do Brasil, com realidades regionais e institucionais tão diversas, fica impossível estabelecer um padrão de procedimentos a ser aplicado em todos os lugares.

Contudo, sendo o Brasil signatário da Convenção da Diversidade Biológica – CDB, a partir da qual o Enfoque Ecosistêmico - EE5 é considerado como uma estratégia mundial para a abordagem da conservação, também os Planos de manejo devem adotar este enfoque.

Uma segunda reflexão da Comunidade identificou uma mudança no foco do planejamento que, nos planos de manejo mais antigos, era bastante operacional, determinando detalhadamente o que deveria ser implementado e ainda, muitas vezes, quando e como deveria ser feito (quase como uma “camisa de força”). Mais recentemente, o planejamento passou a ser mais estratégico.

O Planejamento Estratégico tem como foco os objetivos a serem alcançados e envolve as seguintes definições:

- ✓ **Missão:** Por que e para que a UC existe? Qual o seu papel no Sistema?

⁵ Para saber mais: Teoria e Prática na Aplicação do Enfoque Ecosistêmico na Elaboração de Planos de Manejo – Uma visão da Comunidade de Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidades de Conservação em http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/publicacoes_amazonia

- ✓ **Visão de futuro:** Onde queremos chegar?
- ✓ **Objetivos estratégicos, Estratégias para atingir os objetivos, Metas, Indicadores:** Como podemos chegar?

Para o desenvolvimento das estratégias são estabelecidas as ações e programas necessários e o zoneamento da UC, ambos considerados como Planejamento Tático (mais gerencial), como mostra o esquema abaixo.

O Planejamento Estratégico estabelece as bases para a elaboração do Planejamento Tático, o qual por sua vez estabelece a base necessária para o Planejamento Operacional, a ser elaborado pela equipe gestora da UC, visando a execução do planejamento. O Planejamento Operacional geralmente é organizado em forma de Planos de Trabalho e Planos Operativos Anuais, quando os gestores definem quando, onde e quem executará as ações planejadas.



Fonte: Arquedas Mora, 2007

Em seguida apresenta-se alguns conceitos e critérios a serem adotados na definição da Missão, Visão de Futuro, Objetivos e Metas, conforme o aprendizado da Comunidade:

- MISSÃO:

Declara a razão de ser (o propósito) da UC, esclarecendo o seu papel para a sociedade e para o SNUC. Serve de base para a construção dos Objetivos Específicos da UC. Deve responder a questões como: Por que surgiu e qual a motivação básica que inspirou sua criação? Para que serve a UC? E que diferença faz para o SNUC e para o mundo a existência ou não da UC?

- ✓ Cada UC cumpre uma função específica no território onde está inserida e isso deve estar bem definido na Missão. A razão de existência de uma área não deve ficar restrita a uma descrição sobre o que a UC protege, mas deve também esclarecer o que se deseja fazer com a sua existência.
- ✓ É imprudente afirmar que a Missão de uma UC é somente proteger o que está descrito na sua Declaração de Significância, porque uma UC é mais que uma área de proteção, é também uma área de desenvolvimento. É preciso levar em conta sua função social e econômica.
- ✓ Pode ser muito sintética como a da microsoft: “Um computador em cada casa” ou ser explicitada em um enunciado maior como a do PN Campos Amazônicos: “Conservar e pesquisar parte significativa do maior refúgio do cerrado no sul da Amazônia suas interfaces com Campinaranas e formações florestais, e as populações de espécies isoladas nas áreas naturais abertas; conservar nascentes dos rios Branco, Macacos e Manicoré e afluentes dos rios Roosevelt e Machado; estimular o desenvolvimento regional por meio da pesquisa, do turismo ecológico e da educação ambiental; e contribuir para a conectividade do Mosaico da Amazônia Meridional.”

- VISÃO DE FUTURO:

Representa um estado ou condição ideal altamente desejável e, sobretudo, possível de se obter no médio prazo ou conforme a expectativa temporal a ser adotada no planejamento, que potencializa o alcance de sua Missão e o cumprimento de seus Objetivos Específicos. É a intenção de direcionamento da UC. Sua função é conferir coerência e constância à gestão, assegurando que as ações do dia-a-dia da UC sejam orientadas para a construção do futuro almejado.

- ✓ Deve refletir os anseios da equipe e para onde devem ser direcionadas as atividades em uma linha temporal. Espelha uma situação desejável projetada para a UC. Considerar que a função da Visão é facilitar a coerência do planejamento, para que a construção do futuro almejado aconteça dentro do caminho previamente estabelecido.
- ✓ Considera a realidade única da UC em questão, o que resulta na impossibilidade de seguir um padrão de Visão (cada processo de planejamento é único, de acordo com as peculiaridades da UC)
- ✓ Deve representar a grande meta para o planejamento, demonstrando o estado ou condição ideal, altamente desejável e passível de ser alcançada no médio prazo e no longo prazo.

- ✓ Deve ser formulada de forma a descrever o futuro almejado e o impacto sobre os três elementos da UC: os recursos protegidos, a sociedade envolvida e a gestão. É possível ter uma visão dentro do tempo do plano de manejo e outra com prazo maior. Estas não são excludentes. A equipe de planejamento é que vai decidir se irá trabalhar com uma ou outra, ou com as duas.

- OBJETIVOS:

Objetivos Estratégicos:

São declarações expressas do que se pretende realizar na UC nos próximos cinco anos para alcançar a Visão de Futuro e promover avanços no cumprimento da Missão e dos Objetivos Específicos de Manejo. Possuem metas quantificáveis e sinalizam quais são as prioridades de gestão.

- ✓ Sintetizam o que se deseja atingir, ou seja, aonde se quer chegar.
- ✓ Os objetivos estratégicos estão relacionados às metas de gestão da área e aos programas de gestão e não devem se confundir com os objetivos específicos de conservação que são baseados na categorias de manejo, decreto de criação e diagnóstico socioambiental da unidade de conservação.
- ✓ Devem ter como pressuposto o alcance da Visão de Futuro, total ou parcialmente, ao mesmo tempo em que atendem aos problemas detectados no diagnóstico.

- Objetivos Específicos:

São os aspectos ambientais e sociais de caráter relevante e permanente da UC. Abordam os atributos naturais e culturais protegidos pela UC, as funções ecológicas que esta desempenha e o seu papel na sociedade.

- ✓ Os Objetivos Específicos detalham a Missão da UC e subsidiam a elaboração da Declaração de Significância da UC. Tem como base o Art. 4º do SNUC, que apresenta os objetivos do sistema, a categoria, o decreto de criação da UC e as informações dos diagnósticos. É um rebatimento do artigo 4º do SNUC, como a UC contribui para a consecução dos objetivos estabelecidos para o SNUC.
- ✓ São gerados a partir do objetivo geral da UC, e visam contribuir para que a mesma atinja sua missão. Desdobramento do objetivo geral.

- METAS:

São declarações formais dos produtos necessários para alcançar os objetivos. Uma boa meta atende aos critérios de ser orientada aos resultados identificados para a gestão, ser mensurável, com prazo estabelecido, específica e prática.

- ✓ São propósitos mensuráveis que auxiliam no monitoramento das ações e na avaliação da eficácia dos resultados.
- ✓ As metas devem ser alinhadas à visão de futuro e aos objetivos estratégicos, ou seja, devem ser factíveis.
- ✓ Uma boa meta deve cumprir com os seguintes critérios:
 - Ser orientada para resultados: representa as mudanças necessárias nos fatores críticos de ameaças (diretas ou indiretas) e oportunidades que afetam os objetos de conservação ou os objetivos do projeto.
 - Ser mensurável em relação a uma escala definida (números, porcentagens, frações ou estados de tudo/nada).
 - Limitada no tempo: alcançável dentro de um período específico de tempo, necessariamente menor do que o objetivo associado e da visão de futuro estabelecida
 - Específica: definida claramente de maneira que cada pessoa envolvida entenda da mesma forma o significado dos seus termos.

É preciso refletir criticamente sobre os objetivos e metas planejadas e as condições para alcançá-las (pessoal qualificado, recursos materiais, cenário político e econômico, entre outros) num determinado prazo. As metas devem ser factíveis, mas desafiar/motivar as equipes para o seu alcance. O planejamento é em si um processo de aprendizagem, o aprimoramento ocorre a cada vez que se planeja. Em cada giro do ciclo do manejo adaptativo o processo tende a ser melhorado, inclusive a definição de metas e indicadores.

6. COMO DESENVOLVER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O método de planejamento pode variar de acordo com a realidade da região, da unidade de conservação e conforme a concepção e entendimento do órgão gestor e da equipe que está atuando. É muito importante que os métodos escolhidos sejam facilmente aplicáveis aos cenários identificados

na UC, sem que se tente adaptar metodologias específicas ou em voga, mas que nem sempre atendem as necessidades da realidade local.

Cabe lembrar aqui o papel fundamental do grupo de governança/coordenação, a quem cabe identificar quais os métodos e as ferramentas mais adequados para o processo específico de elaboração do Plano de Manejo de uma dada UC.

A partir da experiência da Comunidade, alguns critérios podem ser úteis para subsidiar a tomada de decisão quanto à escolha dos métodos de planejamento:

- ✓ Adequação às orientações dos roteiros metodológicos, aspectos legais, características da equipe, disponibilidade de informações, tempo e recursos financeiros disponíveis;
- ✓ A categoria de manejo e os objetivos de conservação da unidade;
- ✓ A complexidade socioambiental da unidade e seu entorno (análise situacional);
- ✓ O nível de participação e envolvimento dos atores necessários para elaboração e implementação do PM;
- ✓ A capacidade de gestão da UC;
- ✓ As experiências acumuladas no órgão gestor com relação aos métodos para elaboração de Planos de manejo.

De acordo com a orientação dada no Roteiro Metodológico de Planejamento das UC de proteção integral (IBAMA, 2002), na elaboração do Plano de Manejo, o planejamento estratégico pode ser desenvolvido com base numa Matriz de Análise Estratégica, construída de forma participativa. Esta matriz deve incluir os elementos significativos dos cenários interno e externo da UC, com indicação dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, identificados com o auxílio da ferramenta FOFA.



Fonte: IBAMA, 2002

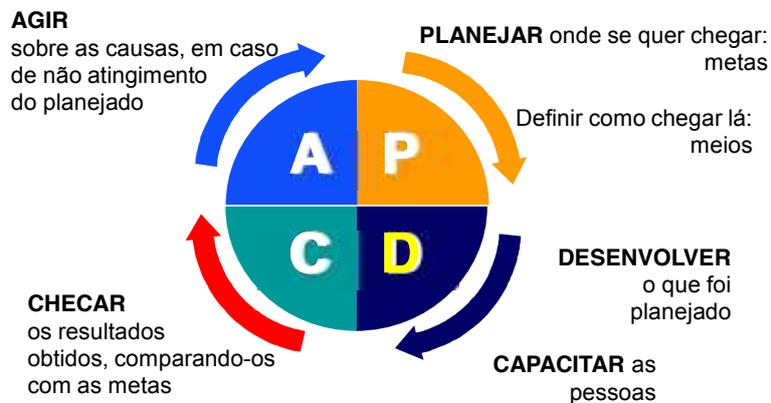
Mais recentemente, outros métodos para o planejamento estratégico vêm sendo aplicados (e testados) como o Planejamento/Gestão para Resultados e os Padrões Abertos para Conservação, a seguir apresentados.

6.1 Programa de Gestão para Resultados – PGR

Essa forma de desenvolver o planejamento estratégico foi baseada no Modelo de Excelência em Gestão Pública, criado nos Estados Unidos nos anos 80 e adotado pelo governo brasileiro como Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização– GESPÚBLICA (Araujo, 2007).

Como em outros métodos de planejamento estratégico, este tipo de planejamento não estabelece o que deve ser feito pela organização e sim os resultados a serem alcançados, medidos por um sistema

O Ciclo PDCA



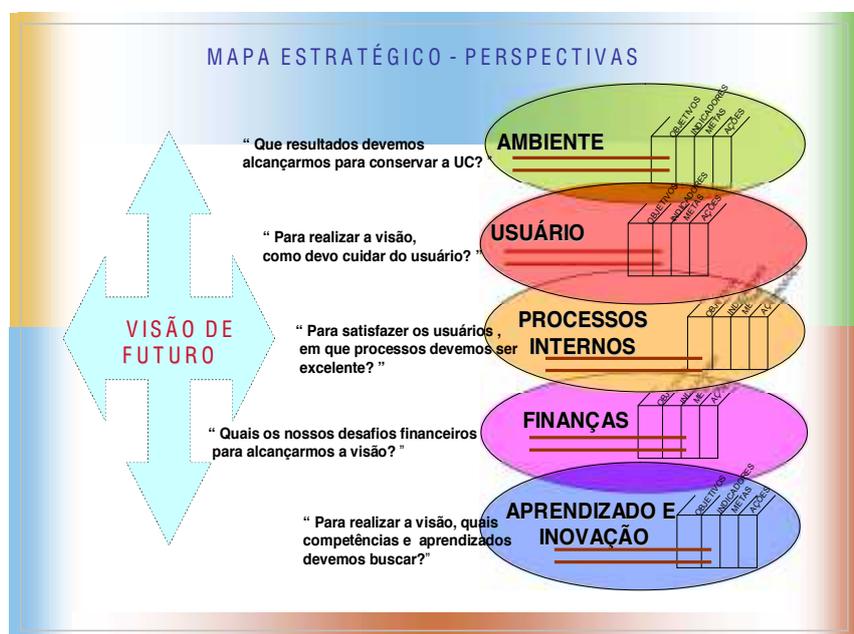
de pontuação, os quais representam o efeito das práticas gerenciais implementadas. Também está baseado no princípio da gestão adaptativa, por meio da lógica estabelecida no ciclo do PDCA (P – Planejamento; D – Desenvolvimento; C – Checagem; A – Ação corretiva) como ferramenta de orientação da sequência de atividades a serem gerenciadas ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de Walter Shewart, 1930 (Administração da Qualidade).

A primeira experiência com a aplicação deste método na gestão de unidades de conservação foi com o PN do Caparaó, em 2003, como parte do Programa Parque Modelo (Araujo, 2007). Nesta ocasião, visando facilitar o desdobramento da estratégia em objetivos, foi adicionado o método *Balanced Scorecard - BSC* ou Sistema Balanceado de Mensuração (Kaplan & Norton, 2000), segundo o qual, os objetivos estratégicos deveriam corresponder aos seguintes questionamentos:

- 1 - Para realizar a visão de futuro, quais os resultados que devem ser alcançados em relação à conservação do meio ambiente?
- 2 - Para realizar a visão de futuro, como se deve cuidar da comunidade, da sociedade, dos usuários (visitantes) e dos pesquisadores?
- 3 - Para atender a comunidade, a sociedade, os usuários e os pesquisadores, em quais processos devemos ser excelentes?
- 4 - Quais os desafios financeiros para cumprir a missão e realizar a visão de futuro?
- 5 - Para realizar a visão de futuro, que competências e aprendizados devemos buscar?

Estas questões seriam respondidas por meio da formulação de objetivos, correspondendo a estas cinco perspectivas: ambiente, usuários, processos internos, finanças, aprendizado e inovação. E cada um destes objetivos teria suas próprias metas, indicadores e planos de ação, como mostra a figura abaixo.



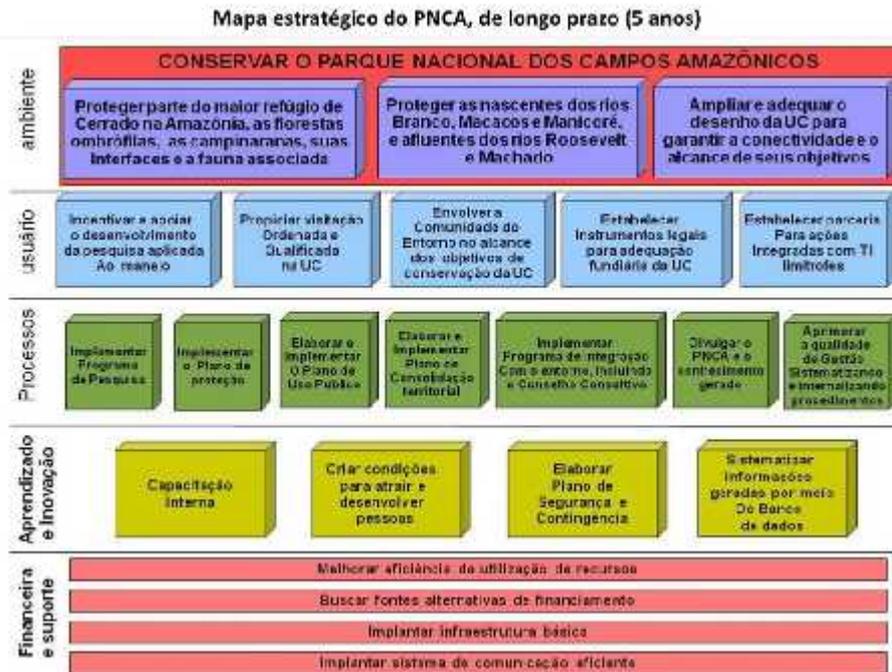
Fonte: ?????

O conjunto formado pelos objetivos estratégicos, metas e indicadores, organizados com a lógica do Mapa Estratégico, constitui o Sistema de Medição do Desempenho da UC, a ser monitorado e avaliado de acordo com os critérios de auto-avaliação do Gespública.

Depois da experiência desenvolvida no PN de Caparaó, este método tem sido utilizado na gestão de várias outras UC, sendo que a construção do Mapa Estratégico também vem sendo utilizada na elaboração de Planos de manejo. No Plano de Manejo do PN dos Campos Amazônicos foram elaborados Mapas Estratégicos para curto e médio prazos (mostrados baixo) e estabelecidas metas e indicadores para cada objetivo.

O Mapa Estratégico mostra que os objetivos possuem uma relação de causa e efeito, uma vez que os resultados esperados na perspectiva do ambiente dependem dos resultados com os usuários que, por sua vez, irão depender da situação das finanças e suportes e dos processos internos, e assim por diante.

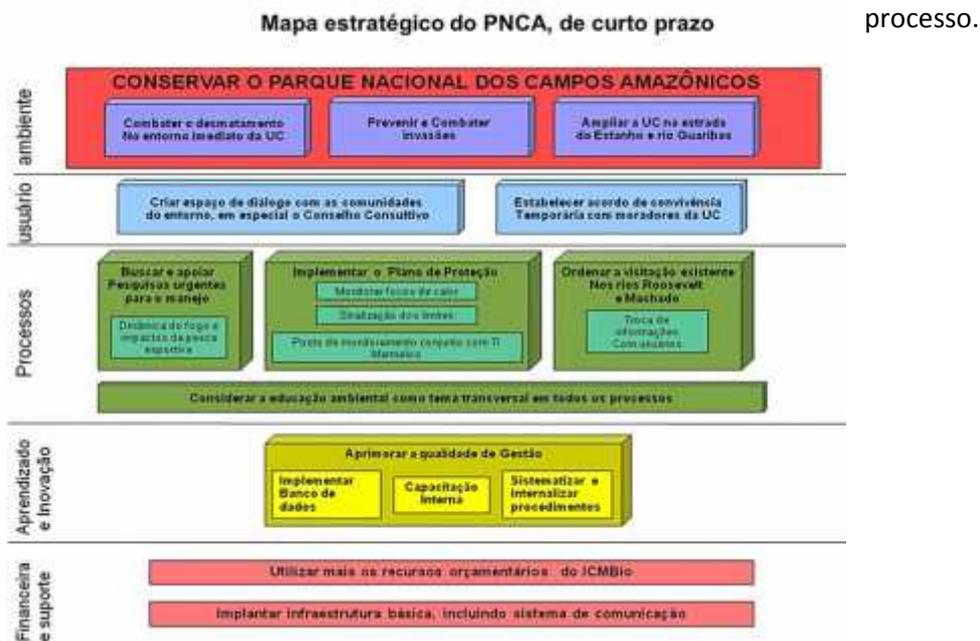
Por meio da avaliação das metas e indicadores de cada objetivo é possível monitorar o avanço da UC em relação aos próprios objetivos, à sua Visão de Futuro e à implementação do Plano de Manejo, possibilitando mudanças quando consideradas necessárias, dentro do ciclo do PDCA (planejamento ou gestão adaptativa).



6.2 Padrões Abertos para a Prática da Conservação

Os Padrões Abertos para a Prática da Conservação foram desenvolvidos pela Aliança para as Medidas de Conservação (*Conservation Measures Partnership - CMP*)⁶, a partir das experiências com projetos de conservação em diferentes partes do mundo, contando com a colaboração de várias instituições, entre estas a The Nature Conservancy (TNC), Wildlife Conservation Society (WCS), *World Wildlife Fund* (WWF) e Foundations of Success (FOS). A primeira versão dos Padrões Abertos foi lançada em junho de 2004 e, após atualizações periódicas, atualmente está na versão 3.2.

Representa um marco conceitual de trabalho para um bom desenho, implementação, monitoramento e avaliação de projetos (conjunto de ações que visam alcançar objetivos e metas definidas). Com esta abordagem é possível construir uma lógica integrada de planejamento, monitoramento e compartilhamento dos aprendizados, tendo como princípios: ser adaptativo (tanto em escala quanto no detalhe), focado em resultados, baseado na melhor informação disponível, com pressupostos explícitos, participativo e com geração de aprendizados com linguagem comum a todos os atores do

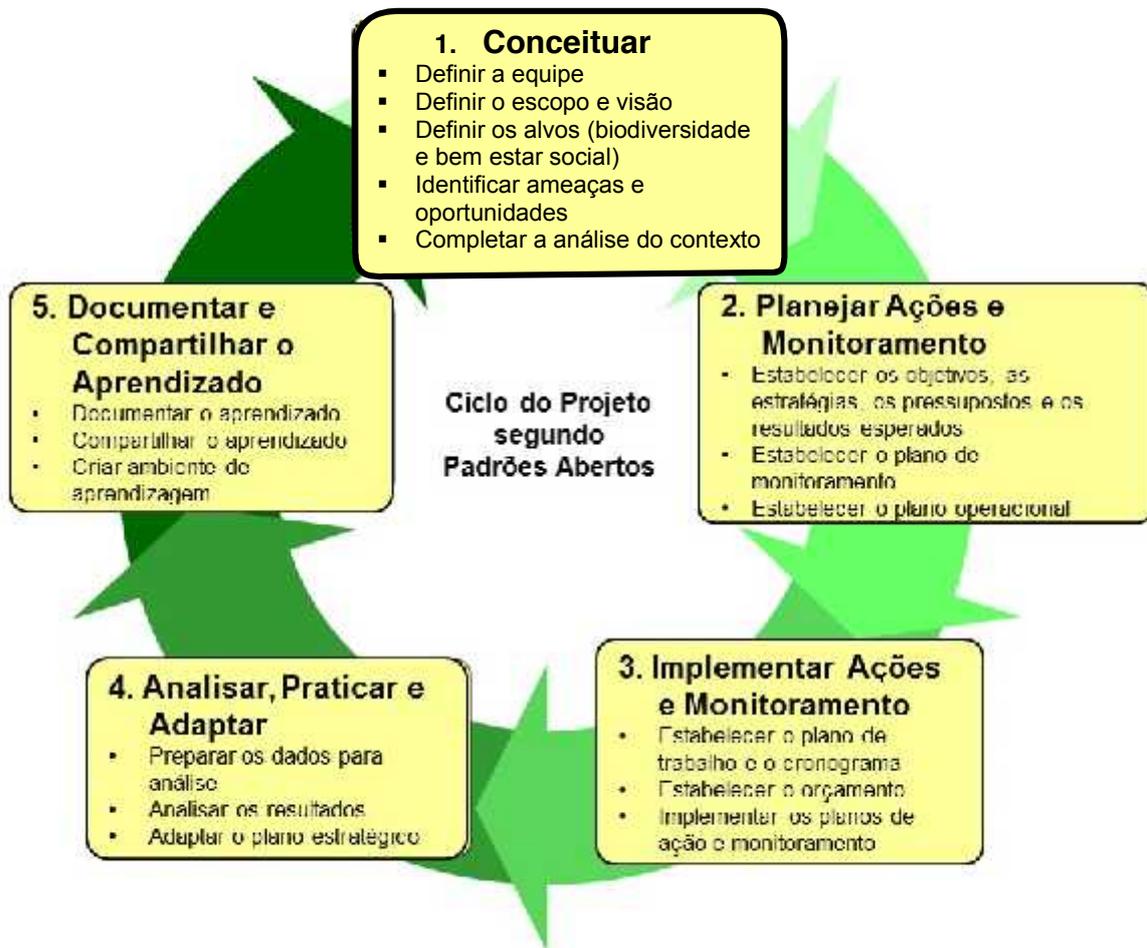


⁶ Aliança para Medidas de Conservação [Conservation Measures Partnership (CMP)] é um consórcio de organizações conservacionistas cuja missão é melhorar a prática da conservação da biodiversidade, desenvolvendo e promovendo padrões comuns para o processo de conservação e medindo o impacto da conservação. Página web: www.ConservationMeasures.org

Os *Padrões Abertos* estão organizados em um ciclo de cinco etapas/passos que constituem o ciclo da gestão de projetos, como mostra a figura abaixo. A estrutura básica desses passos gerais é amplamente utilizada e, diversos campos de conhecimento em que são implementados projetos para o alcance de objetivos claramente definidos e foram adaptados para projetos de conservação da natureza. Os passos são:

- 1 - Conceitualizar a visão e o contexto do projeto;
- 2 - Planejar as ações, o monitoramento e a avaliação;
- 3 - Implementar as ações e o monitoramento;
- 4 - Analisar os dados, avaliar a efetividade e adaptar o projeto para elevar o seu impacto;
- 5 - Documentar e compartilhar os resultados promovendo o aprendizado.

Figura 1: Ciclo de projetos segundo os Padrões Abertos para a Prática da Conservação



Durante o processo de elaboração de Planos de manejo são utilizados os passos 1 - Conceituar e 2 – Planejar ações e o monitoramento.

Na etapa 1 é feita uma análise do contexto da região incluindo a determinação da abrangência do projeto (escopo), a definição da condição que se espera alcançar (visão), seleção das espécies, sistemas/habitats ou processos ecológicos específicos que, em conjunto, representam a biodiversidade da área (alvos de biodiversidade ou de conservação), identificação dos benefícios sociais da conservação dos alvos de biodiversidade (alvos de bem estar social) e a identificação das principais ameaças e oportunidades relacionadas aos alvos (principais desafios de gestão).

Na etapa 2 é construído o planejamento estratégico a partir do estabelecimento de objetivos para cada alvo de biodiversidade, a identificação das estratégias mais eficientes para controlar as ameaças

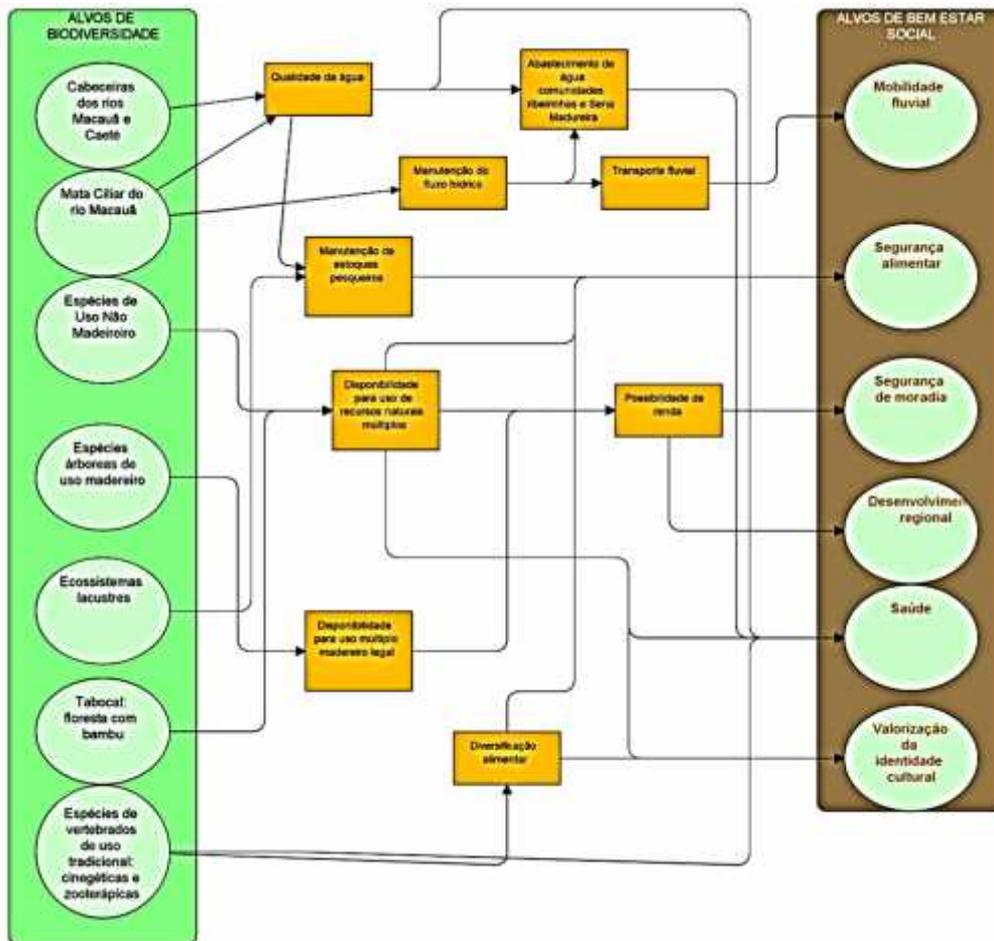
e potencializar as oportunidades, atingindo os objetivos, e os resultados a serem alcançados com o desenvolvimento das estratégias. Para cada resultado esperado são estabelecidos metas e indicadores, proporcionando que o planejamento seja passível de acompanhamento e monitoramento durante sua implementação.

Vale ressaltar que os Padrões Abertos também têm servido como marco para o desenvolvimento do Programa de Software de gestão adaptativa Miradi (que significa “projeto” no idioma suahili), o qual orienta o desenvolvimento dos passos 1 e 2 do ciclo do projeto.

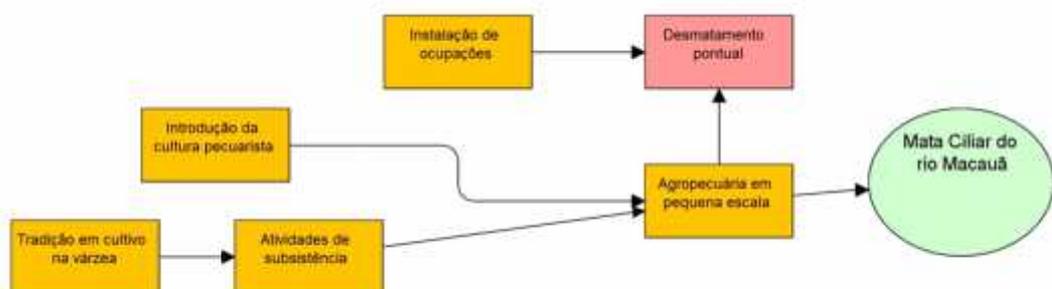
Na elaboração de plano de manejo, os Padrões Abertos foram utilizados pela primeira vez no Brasil, no Plano de Manejo da Reserva Biológica da Serra do Cachimbo, em 2007/2008 e, mais recentemente, sua utilização vem sendo bastante difundida e ampliada.

O Plano de Manejo Integrado das FLONAS de São Francisco e Macauã utilizou os Padrões Abertos e a ferramenta Miradi na etapa do planejamento e os seus resultados são a seguir apresentados para exemplificar as etapas acima descritas.

Etapa 1 – Conceituar: identificação dos Alvos de Biodiversidade, Serviços Ambientais e Alvos de Bem Estar Social das FLONA

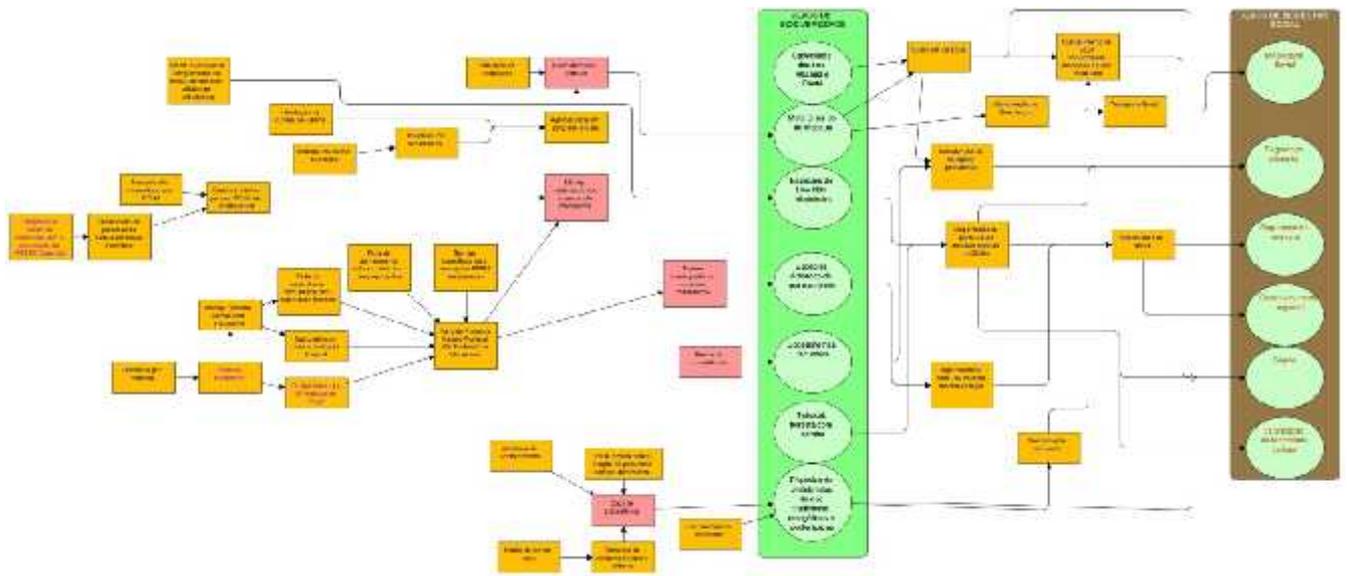


Etapa 1 – Conceituar: Identificar as ameaças (retângulo rosa) e causas das ameaças (retângulos laranja) influentes sobre o alvo de biodiversidade “Mata Ciliar do Rio Macauã”

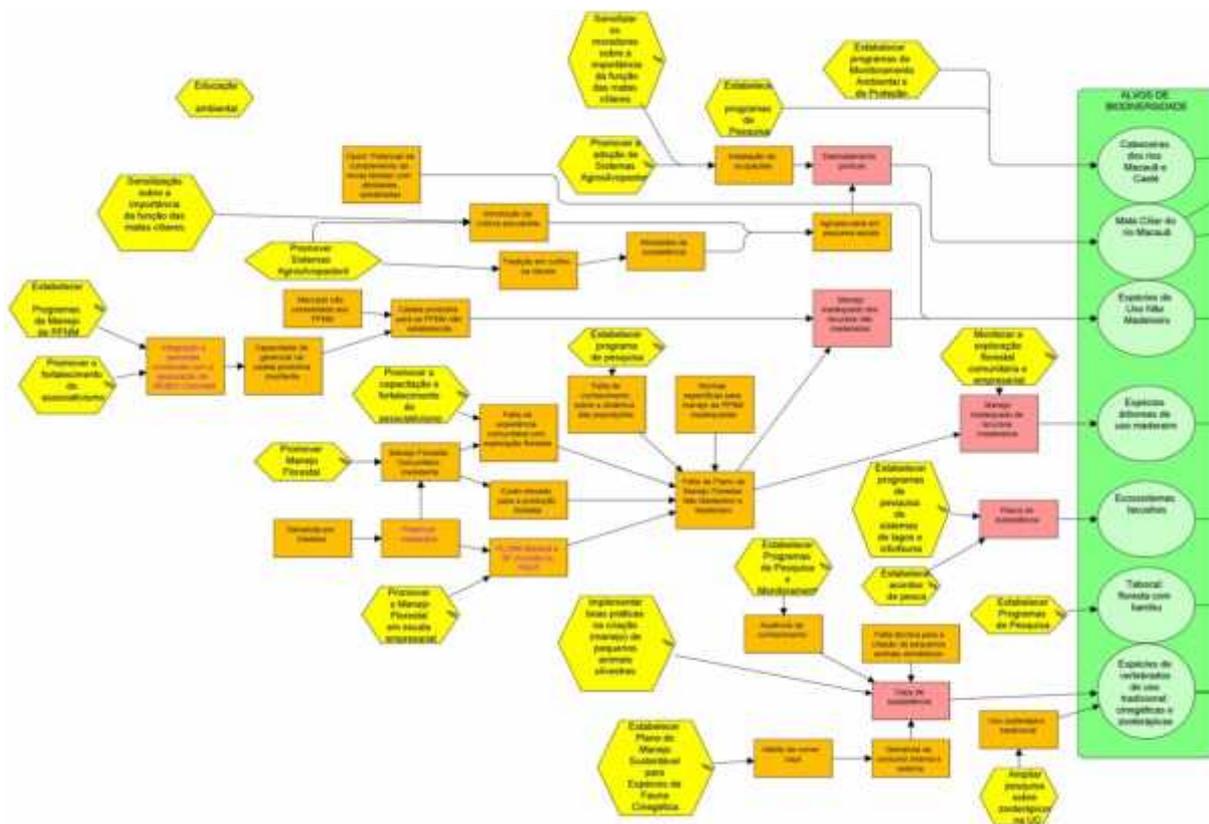


Etapa 1 – Conceituar - Síntese da análise do contexto da UC: Modelo Conceitual das FLONAs do Macauã e de São Francisco incluindo os alvos de conservação e de bem estar social (colunas verde e marrom),

as ameaças (retângulo rosa), as causas das ameaças (retângulos laranja), as oportunidades (retângulos laranja com letras vermelhas) com influência sobre os alvos de biodiversidade.



Etapa 2 – Planejar: Estabelecer as estratégias para controlar as principais ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam os alvos: Modelo Conceitual incluindo as Estratégias (hexágonos amarelos) propostas para as FLONA de Macauã e São Francisco



Etapa 2 – Planejar: Estabelecer os objetivos para cada alvo de biodiversidade e as estratégias para controlar as ameaças e potencializar as oportunidades: Objetivo e estratégias para a “Mata Ciliar do Rio Macaúã”

Alvos de Conservação	Objetivos	Estratégias
Mata ciliar do rio Macaúã.	Ambientes ciliares e rios do interior das FLONAs com 100% de integridade funcional, até 2023.	- Sensibilizar os moradores sobre a importância da função das matas ciliares. -Promover a adoção de Sistemas Agroflorestais

Etapa 2 – Planejar: Prever os resultados a serem alcançados com o desenvolvimento das estratégias: Cadeia de Resultados esperados para a Mata Ciliar do Rio Macauã (resultados intermediários nos retângulos azuis e resultado final no retângulo rosa).



Esta cadeia de resultados está baseada no pressuposto de que as áreas com desmatamento pontual serão recuperadas com a adoção de sistemas agrossilvipastoris, em substituição aos tradicionais roçados de várzea, e com a comunidade reconhecendo a importância das funções ecológicas dos ambientes ciliares, de forma a estabelecer regras de uso de forma participativa, a serem incluídas no acordo de gestão e monitoradas.

Os resultados intermediários serão atingidos por meio de ações que levarão ao principal resultado esperado - **matas ciliares recompostas, com as suas funções ecológicas restauradas e redução da erosão das margens e do assoreamento do rio**, conforme a meta estabelecida

Etapa 2 – Planejar: Estabelecer as metas e ações para cada resultado esperado: Plano de Ações para atingir os resultados esperados para a Mata Ciliar do Rio Macauã.

Alvo: Mata Ciliar do Rio Macauã			
Objetivo: Ambientes ciliares e rios do interior das FLONA com 100% de integridade funcional, até 2023.			
Resultado esperado: Matas ciliares recompostas, cumprindo com suas funções ecológicas restauradas e redução da erosão das margens e do assoreamento do rio		Meta: Até 2023, 100% dos ambientes ciliares utilizados de acordo com as regras estabelecidas.	
Estratégia 2:	Resultados	Ações	Programas
Promover a adoção de Sistemas Agrossilvipastoris.	Parcerias para a implantação dos sistemas agrossilvipastoris formalizadas.	- Identificar instituições potenciais parceiras para a implantação dos sistemas agrossilvipastoris. - Estabelecer convênio entre as instituições selecionadas e o ICMBio.	Incentivo à Alternativa de Desenvolvimento
	Comunidades sensibilizadas e	- Implementar, por meio de parcerias, programa	Educação Ambiental

	capacitadas para novas formas de produção.	de educação agroecológica. - Realizar capacitação continuada da comunidade em práticas agropastoris alternativas. - Fornecer tecnologias alternativas para a produção sem uso do fogo.	Incentivo à Alternativa de Desenvolvimento
	Sistemas agrossilvopastoris implementados.	- Implementar parcelas com sistemas agrossilvopastoris, por meio de mutirão e oferecer acompanhamento técnico. - Acompanhar o desenvolvimento das parcelas e ampliar as áreas de produção em sistemas agrossilvopastoris.	Incentivo à Alternativa de Desenvolvimento

As demais etapas 3,4 e 5 serão desenvolvidas posteriormente, durante a implantação do planejamento, quando será elaborado o Planejamento Operacional, prevendo como, quem, quando e onde as ações propostas serão implementadas e monitoradas (Etapa 3). Com o monitoramento será avaliada a sua efetividade e a necessidade de adaptar (Etapa 4). Estes resultados deverão ser documentados e as lições aprendidas compartilhadas, promovendo o aprendizado do público direta e indiretamente envolvido (Etapa 5).

7. COMO PROPOR UM MODELO DE GESTÃO

Como anteriormente já comentado, um dos pilares para garantir que uma UC permaneça bem conservada amanhã e sempre é a existência de uma adequada capacidade de gestão.

Desta forma, é importante analisar a situação da gestão da UC como parte da avaliação do contexto da área. Para tanto é recomendável analisar documentos já existentes como avaliações da efetividade da gestão da UC ou semelhante, Planos Operativos Anuais e outros considerados pertinentes.

Também é importante analisar, de forma participativa, as fortalezas e debilidades da gestão da UC, bem como possíveis ameaças e oportunidades, o que pode ser feito com auxílio de ferramentas facilitadoras como a FOFA ou SWOT.

As perguntas a seguir podem ajudar nesta análise da gestão:

- ✓ Qual o histórico da gestão da UC?
- ✓ Qual o estado atual da gestão?
- ✓ Existe um organograma ou uma estrutura hierárquica interna? Funciona na prática?
- ✓ Quais os mecanismos adotados para a tomada de decisões? E para a solução de conflitos?
- ✓ A gestão atual tem possibilitado que a UC alcance os objetivos da sua criação? E os demais objetivos da UC?
- ✓ A UC conta com a participação do Conselho na sua gestão? Como se dá esta relação?
- ✓ Existe outro tipo de relação com atores locais?
- ✓ Os gestores da UC participam da tomada de decisões nos processos de desenvolvimento local e regional?
- ✓ Entre os fatores já analisados e outros a serem identificados, quais são os que favorecem a gestão (fortalezas e oportunidades) e quais os que atrapalham (debilidades e ameaças)?

Com base nesta análise será possível identificar os desafios a serem enfrentados diante de um novo planejamento e, também, a necessidade ou não de mudanças estruturais ou de processos e quais as prioridades.

A capacidade de gestão pode ser considerada como a parte mais sensível e decisiva para o sucesso do planejamento. Como o tamanho da equipe da UC, bem como suas habilidades são muito "flutuantes" (uma vez que mudam com frequência seus integrantes e, conseqüentemente, muda também o perfil da equipe), é extremamente difícil elaborar um planejamento com a garantia de que ele será efetivamente implementado. Contudo, é fundamental que o planejamento inclua a forma de governança necessária para o cumprimento da visão de futuro, dos objetivos estratégicos e das ações propostas.

Independente das exigências específicas de um dado planejamento, será sempre necessário prever capacidades suficientes para a prática da Gestão Adaptativa, a qual pressupõe:

- ✓ Capacidade para proporcionar uma gestão colaborativa (não centralizada).
- ✓ Capacidade de favorecer participação e negociação com os atores locais.
- ✓ Flexibilidade para ajustar a gestão da UC ao processo de aprendizagem.
- ✓ Capacidade de interação com esforços de múltiplas escalas.
- ✓ Capacidade para contextualizar econômica e socialmente

8. COMO IDENTIFICAR OS PROGRAMAS E AÇÕES INDISPENSÁVEIS PARA A CONSERVAÇÃO (PLANEJAMENTO TÁTICO)

Muitas vezes o Planejamento Estratégico tem sido considerado como um "sonho", ou seja, a realidade sonhada que ainda não aconteceu e o Planejamento Tático seria o caminho que mostra como transformar o sonho em realidade.

O Planejamento Tático inclui as ações/programas e o zoneamento da UC e entorno necessários para atingir os objetivos, desenvolver as estratégias e cumprir as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico.

O Zoneamento⁷ da UC e da sua zona de amortecimento já foi discutido e sistematizado pela Comunidade em publicação anterior, referida no rodapé desta página.

⁷ Para saber mais: Lições aprendidas sobre Zoneamento em Unidades de Conservação e no seu entorno : comunidade de ensino e aprendizagem em Planejamento de Unidades de Conservação. / [WWF-Brasil] / [Escola Latino Americana de Áreas entorno: comunidade de ensino e aprendizagem em] / [Escola Latino Americana de Áreas entorno : comunidade de ensino e aprendizagem em planejamento de] / [Escola Latino Americana de Áreas Protegidas –ELAP].–Brasília: WWF-Brasil, 2015. 50 p. : il.

Ações gerenciais e de manejo necessárias geralmente são identificadas em reuniões técnicas de planejamento, considerando as propostas apresentadas nas oficinas e encontros participativos e aquelas contidas nos diagnósticos. Nestas reuniões, devem ser identificadas as ações prioritárias diante dos objetivos propostos, considerando os principais desafios e as capacidades de gestão e de investimentos.

Alguns planos de manejo apresentam ações organizadas dentro de programas temáticos. Os programas geralmente propostos são:

- ✓ Programa de Proteção, com os subprogramas de Fiscalização e Prevenção/Combate de Incêndios;
- ✓ Programa de Pesquisa e Monitoramento;
- ✓ Programa de Uso Público, com os subprogramas: Recreação e Educação Ambiental;
- ✓ Programa de Consolidação Territorial com os subprogramas Regularização Fundiária (se for o caso), Demarcação e Sinalização, Redefinição de Limites (se for o caso);
- ✓ Programa de Integração com o Entorno e Comunidades Residentes (se for o caso), com os subprogramas Conselho, Relações Interinstitucionais, Educação Ambiental e Alternativas de Desenvolvimento;
- ✓ Programa de Operacionalização ou Gestão Organizacional, com os subprogramas: Administração e Gestão, Infraestrutura, Equipamentos e Manutenção, Comunicação e Divulgação, Sistema Integrado de Informação e Licenciamento Ambiental.

Para as UC de uso sustentável também há programas e subprogramas específicos, tais como: - Programa de Sustentabilidade Ambiental e Socioeconômica, Gestão Participativa, Formação e Organização Social, Manejo dos Recursos Naturais, Geração de Renda e Cadeias Produtivas.

A forma de planejar e organizar as ações por programas diverge bastante de um Plano de Manejo para outro. Porém é importante explicitar a relação entre os objetivos estratégicos e suas metas com as ações propostas para o seu alcance, pois desta forma se estabelece a linha de base para o monitoramento. Também é recomendável a indicação de prioridades ou prazos para a execução das ações.

No Plano de Manejo do PN do Juruena, as ações foram organizadas por programas, indicando apenas o número das metas dos objetivos estratégicos a serem atendidas, como mostra a tabela abaixo.

Programa de Proteção e Manejo

Metas atendidas	Ação Estratégica	Prazo/Ano				
		1	2	3	4	5
1.2; 1.3 2.1; 2.2; 2.3; 3.2; 4.2; 4.4	Elaborar e implementar o Plano de Proteção o qual deverá incluir: - Um Manual de Procedimentos contendo a sistematização de todas as rotinas de proteção estabelecidas. - Mapeamento das principais rotas de fiscalização. - Sistematização das informações de fiscalização e controle no banco de dados do PNJu.	X	X	X	X	X

Já no Plano de Manejo do PN dos Campos Amazônicos, além de indicar os objetivos estratégicos a serem atendidos em cada programa (em tabela própria), foram também estabelecidas metas e indicadores por programa, conforme exemplificado. O planejamento das ações foi feito em função do cumprimento de cada uma das metas.

Metas e Indicadores do Programa de Proteção do PNCA

Metas	Indicadores
1. Contar com Plano de Proteção eficiente e atualizado sistematicamente	<ul style="list-style-type: none"> – Percentual de implementação do Plano de Proteção – Plano de Proteção atualizado anualmente com incorporação das lições aprendidas
2. Prevenir e combater invasões e desmatamento no interior da Unidade	<ul style="list-style-type: none"> – Número de pessoas e/ou instalações encontradas por operação – Diminuição do percentual de área desmatada no interior do Parque

Ações estratégicas para o alcance dos objetivos e metas do Programa de Proteção do PNCA

Prioridade	Ações Estratégicas
Meta 1: Plano de Proteção eficiente e atualizado sistematicamente	
1	Elaborar e implementar o Plano de Proteção, que deve incluir o mapeamento das principais rotas de vigilância e fiscalização na UC, identificadas em mapas específicos
Meta 2: Prevenir e combater invasões e desmatamento no interior da Unidade	
1	Realizar fiscalização nas áreas mais suscetíveis e com denúncias de invasão da UC, em especial na região de invasão da APROMAR

Na Revisão do Plano de Manejo da RB do Jarú o planejamento das ações foi bem mais detalhado. Cada programa foi inicialmente relacionado aos objetivos estratégicos a serem por ele atendidos e para cada ação, dentro do programa, foram estabelecidos meta, indicadores de processo e de resultado, os prazos e a prioridade (de 01 a 03), como exemplificado a seguir:

Programa Temático de Proteção dos Recursos Naturais da RB do Jarú

Objetivos Estratégicos Atendidos pelo Programa: Proteger os recursos naturais da RB do Jarú e Implantar o plano de proteção da RB do Jarú.

Ações estratégicas do Programa de Proteção de Recursos Naturais da Reserva Biológica do Jarú.				
Prioridade	Ação	Meta	Indicador	Prazo
1	1.1. Mapear as atividades rotineiras de proteção utilizando protocolos específicos, com objetivo de compor o Manual de Procedimentos da RB Jarú.	Dispor de um Mapeamento e Descrição detalhada das Rotinas de proteção da RB Jarú, até o final de 2010.	De processo: - 2 reuniões para definir e criar os protocolos específicos.	Até o final do 2º trim. 2010
			- 1 reunião anual para avaliação dos procedimentos.	4º trim.de cada ano
			De resultados: - Manual de Procedimentos incluindo os protocolos específicos concluído	Até o final de 2010

Estes três exemplos de planos de ação mostram como o Planejamento Tático já pode estabelecer as bases para o monitoramento a ser feito posteriormente, durante a sua implementação, facilitando o ciclo de gestão adaptativa. É por este motivo que o planejamento tático é tido como uma ponte para o Planejamento Operacional, a ser desenvolvido pelos gestores para viabilizar a implementação do Plano de Manejo.

9. O QUE APRENDEMOS COM A PRÁTICA

A seguir se encontram os principais aprendizados do grupo.

I. A Importância de Garantir que os Dados do Diagnóstico Subsidiem o Planejamento

Considerando todo o processo de elaboração do PM, é fundamental que se garanta que as informações produzidas na etapa analítica, por meio dos diagnósticos abióticos, bióticos e socioeconômicos, subsidiem verdadeiramente o planejamento da UC. Nesse caso, é fundamental a compreensão de que não importa tanto o tipo de método escolhido para o planejamento, mas sim, a qualidade da sua concepção na etapa de Organização do Planejamento, a qual também irá depender da qualidade e empenho da equipe de governança/coordenação do processo.

Na elaboração do Diagnóstico é fundamental que estes não sejam apenas descritivos, como é comum acontecer, mas que sejam também analíticos, indicando os grandes desafios a serem enfrentados pela gestão da UC (muitas vezes em caráter de urgência), juntamente com propostas de ações e de zoneamento adequados para tanto. Para que isso aconteça, volta-se outra vez para a importância da Organização do Planejamento, pois é nesta etapa que é estabelecido o “desenho” do processo, no qual já deve constar um mapa situacional da UC e seu entorno, com a identificação dos principais desafios de gestão e as perguntas orientadoras para o diagnóstico. Estas questões, que também deverão constar no Termo de Referência para o diagnóstico, é que irão estabelecer o foco dos trabalhos de campo na busca de resultados que subsidiem o Planejamento da UC.

Outra importante questão, apontada pela Comunidade, é a realização de um processo de planejamento realmente participativo, com reuniões e oficinas com pesquisadores/consultores envolvidos com o diagnóstico e representantes das comunidades conhecedoras da realidade local. Esta participação conjunta é considerada de grande importância para o conhecimento do real contexto local e identificação dos melhores caminhos para manter a conservação desejada, ao longo do tempo. Quando nestes momentos participativos são identificados os objetivos e alvos de conservação da UC, as ameaças e oportunidades a estes relacionadas e discutidas as ações necessárias, a pretendida relação entre diagnóstico e planejamento será mais facilmente alcançada. Por fim, ressalta-se a importância de garantir tempo e recursos para esta etapa de Planejamento. Foi amplamente discutido na Comunidade, que é dada exagerada importância aos

diagnósticos tanto no conteúdo (que evidentemente reflete em custos), quanto no tempo dispendido para sua realização, resulta que na fase de Planejamento, não há mais tempo, nem recurso e uma pequena equipe deve concluir os Programas.

II. O que é um Processo de Planejamento Exitoso

Segundo a Comunidade, o conceito de processo de planejamento exitoso é aquele que, com base no esforço despendido na etapa de Organização do Planejamento, explicita quais são as diretrizes e enfoques e métodos a serem adotados, bem como apresenta um fio-norteador claro para a integração de todas etapas a serem desenvolvidas. Também é aquele que se estrutura para resolver as grandes questões ou desafios da UC, com o propósito de garantir a sua conservação no longo prazo, indo além da aquisição de bens e equipamentos.

O planejamento exitoso estabelece um plano de ações e um zoneamento factíveis e adequados ao contexto da UC e direcionados ao cumprimento dos objetivos de conservação e objetivos estratégicos propostos no plano de manejo, respondendo à pergunta: **como garantir que a UC seja bem conservada hoje, amanhã e sempre?** Também apresenta estratégias que facilitam o monitoramento da efetividade da gestão da UC (que remete aos objetivos das UC) e não apenas aquelas que monitoram o processo de implementação do Plano.

Resulta em um documento técnico consistente, que oferece aos gestores base de dados e condições legais e técnicas na busca dos resultados esperados e para minimizar pressões adversas.

A Equipe de Governança/ Coordenação de todo o processo é de fundamental importância para o alcance destes resultados exitosos. Desta forma, é necessário que esta seja bem qualificada, com poder de decisão e alinhada aos propósitos institucionais e sociais, sendo para tanto necessário:

- ✓ Contar com diretrizes institucionais que garantam a uniformidade, coerência, consistência e a qualidade das políticas de conservação na elaboração dos planos de manejo.
- ✓ Contar com a participação ativa e contínua:
 - Do órgão gestor central por intermédio de no mínimo um técnico que esteja designado e com poder decisório.
 - Da equipe gestora da UC, em todas as etapas da elaboração do Plano, o que irá facilitar, entre outros, a identificação das questões e atores-chave e a logística de momentos participativos e de campo.

- De representantes do conselho consultivo ou deliberativo e, se possível, com a criação de uma câmara técnica para este fim.
 - Prever a participação social (pesquisadores, comunidades, representantes institucionais externos, entre outros) em momentos específicos pré-estabelecidos (reuniões, oficinas, encontros), para que o processo seja **“mesa de negociação” para os atores locais relevantes (concertação), vinculando o planejamento da UC ao planejamento regional.**
- ✓ Ter capacidade para harmonizar as expectativas dos atores sociais com as diretrizes institucionais, estabelecendo um planejamento que represente um pacto social e institucional entre a UC e a sociedade.

10. DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES

A seguir seguem desafios e recomendações para a etapa de Planejamento, segundo os aprendizados do grupo.

I. Desafios

Embora a prática com o planejamento em UC esteja sendo realizada cada vez de forma mais estratégica e adequada à realidade em que as UC se inserem, ainda há uma série de desafios, ou aspectos que dificultam o sucesso do planejamento e que devem ser vencidos.

Entre os principais desafios identificados na prática da Comunidade estão:

- ✓ A decisão institucional de planejar uma determinada UC com base na existência de recursos financeiros e não somente com base em demandas institucionais.
- ✓ A dificuldade das equipes de planejamento em concentrar esforços na etapa inicial da Organização do Planejamento, quando é preciso, no mínimo, levantar as informações disponíveis, identificar lacunas, os grandes desafios e os temas prioritários a serem pesquisados e a abrangência da área de trabalho, antes da elaboração do Termo de Referência. Como consequência, a elaboração deste instrumento de contratação é, muitas vezes, erroneamente considerado como o início do processo de elaboração do Plano de Manejo, sendo transferido grande parte da responsabilidade do planejamento para a equipe responsável pela execução do contrato.

- ✓ Outro desafio é a descontinuidade do processo de elaboração do Plano de Manejo devido à rotatividade dos técnicos dos órgãos gestores (central e UC), em muitos casos, agravada pela falta de registros e documentação.

Em alguns processos, observa-se:

- ✓ A falta de capacidade de inovação (institucional e das equipes de planejamento) e desconhecimento das metodologias e ferramentas específicas.
- ✓ Dificuldades na gestão de conflitos entre os diversos interessados nos recursos da UC e seu entorno, resultando em planejamentos sem o mínimo de alinhamento desejável entre as expectativas da instituição e das comunidades envolvidas.
- ✓ Dificuldade para estabelecer estratégias que tenham maior impacto sobre o alcance dos objetivos de conservação da UC e considerar um balanço entre planejamento ideal x planejamento realizável, considerando a capacidade de gestão e o estágio de implementação da UC.
- ✓ O envolvimento de atores externos à instituição gestora, como, lideranças, instituições parceiras (não públicas), empresas privadas e etc.
- ✓ Pensar no plano de manejo elaborado para a UC como o único passo e não um processo de planejamento contínuo.

II. Recomendações:

Para superar os desafios e dificuldade acima expostos a Comunidade faz as seguintes recomendações:

Na Etapa de Organização do Planejamento:

- ✓ Para a estruturação de uma equipe de coordenação do processo:

A equipe deve ter autonomia para a tomada de decisão e a sua constituição é fundamental para a garantia da qualidade dos produtos e para o bom andamento do processo. A participação de mais de um funcionário da UC, além do seu chefe, e representantes da administração central do órgão gestor, do Conselho e de outros setores relacionados com a implantação do PM, bem como, quando for o caso, representantes da ONG ou empresa contratada.

Setores da instituição gestora com atividades pertinentes ao planejamento podem ser incorporados ao processo em determinadas etapas, bem como outros atores/instituições que possam contribuir para aumentar a capacidade analítica e criativa da equipe. Para **Arguedas Mora** (2007) 50% do

compromisso e motivação necessários para a implantação do PM são construídos durante o processo de elaboração e os restantes 50%, em sua execução; por isso, quem não participou na elaboração não terá o compromisso necessário para implantá-lo.

✓ Para a organização da equipe:

Com a equipe criada, é preciso estabelecer os princípios norteadores da sua atuação, quais os procedimentos a serem adotados, qual a participação e responsabilidades de cada um e também, a capacitação/nivelamento sobre as diretrizes legais e institucionais e outras informações necessárias para planejar e supervisionar todas as etapas do trabalho, bem como, sistematizar as informações geradas. Assumir claramente que a elaboração de um PM é um processo de capacitação continuada, onde se discute conceitos, define-se diretrizes que devem estar constantemente sendo avaliadas e ajustadas.

✓ Para o empoderamento da equipe:

Antes de planejar as etapas do processo a equipe deve conhecer o contexto da UC a ser planejada realizando um levantamento das informações existentes (publicações, mapas e imagens de satélite, fotografias, filmagens, dados institucionais, relatos e depoimentos) e, sempre que possível, um reconhecimento de campo. Assim também serão identificadas as lacunas de conhecimento considerados necessários para o planejamento (estudos de campo).

✓ Para a elaboração do desenho do processo:

O processo de planejamento como um todo será pensado em todas as suas etapas, a partir da definição do que se deseja para a UC, considerando as diretrizes institucionais para os enfoques e princípios de planejamento a serem adotados e o contexto da UC e seus desafios. Será então estabelecida a forma de gestão do processo, avaliados os recursos disponíveis, propostos os objetivos de cada etapa, os métodos e procedimentos a serem adotados, os níveis e momentos de participação social pretendidos, definidos os produtos esperados em cada etapa, como será o registro do processo, os recursos humanos, materiais e financeiros necessários.

✓ Para a elaboração do Plano de Trabalho:

De acordo com o estabelecido no desenho do processo, a equipe estrutura um cronograma contendo todas as atividades previstas, as reuniões a serem realizadas, quem deve participar, os prazos, os recursos necessários e os responsáveis pelo andamento de cada etapa.

✓ Para a elaboração do Termo de Referência

O Termo de Referência - TDR é um documento elaborado quando for necessária a contratação de produtos e serviços para elaboração do Plano de Manejo e deve sempre ser precedido das definições estratégicas contidas no desenho do processo.

O TDR deve deixar bem claro quais os produtos e serviços objetos do contrato, os resultados esperados e os prazos, mas prevendo a possibilidade de aprovar possíveis adequações, evitando o engessamento do processo caso este seja muito rígido. Deve ser estabelecida a relação a ser mantida entre a equipe de governança contratante e a equipe contratada.

Atenção especial deve ser dada para que haja uma adequação entre os produtos/serviços solicitados e os recursos financeiros disponibilizados.

Na Etapa de Planejamento:

- ✓ Para a definição do tipo de planejamento:

Adotar sempre os enfoques e princípios inicialmente já estabelecidos, que incluem o Enfoque Ecosistêmico e os princípios que constituem o ciclo do planejamento adaptativo, além da participação social. Manter os planos no nível estratégico e tático, deixando para a equipe gestora o planejamento operacional.

Assumir que um documento de plano de manejo, embora juridicamente seja considerado um produto finalizado, o processo de planejamento é contínuo e que as lacunas de conhecimento não impedem o planejamento, podendo ser preenchidas durante a implementação do PM.

- ✓ Para a escolha dos métodos

Ainda que seja possível realizar ajustes na metodologia ao longo do processo de planejamento, a escolha do método no início do processo é importante e deve variar conforme o contexto de cada UC e experiência da equipe de planejamento. O mais importante são os resultados alcançados com foco nos objetivos de conservação, visando o controle das ameaças, uma capacidade de gestão adequada e forte valorização social.

- ✓ Para uma adequação regional:

Para que o planejamento seja regionalmente adequado é importante que sejam considerados outros planos já existentes como ordenamento territorial, costeiro, planos diretores, ZEE, entre outros, bem como, programas e projetos sociais e estruturais regionais, em andamento ou planejados.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Marcos A. Reis. 2007. Unidades de Conservação no Brasil: da república à gestão de classe mundial. Belo Horizonte: SEGRAC. 272p.

ÁRGUEDAS MORA, Stanley. 2007. *Aspectos Conceptuales para el Diseño de Procesos de Elaboración de Planes de Manejo para Áreas Silvestres Protegidas*. Costa Rica: Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas – ELAP. 51pp.

COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZADO NO PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO/
Lições Aprendidas sobre a Organização para o Planejamento em Unidades de Conservação. 2010. Realização Programa Áreas Protegidas da Amazônia-ARPA, Escola Latino Americana de Áreas Protegidas – ELAP, WWF – Brasil e Cooperação Técnica Alemã-GTZ. Brasília: MMA.

COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM PLANOS DE MANEJO. Teoria e Prática na Aplicação do Enfoque Ecosistêmico na Elaboração de Planos de Manejo. Uma Visão da Comunidade Ensino e Aprendizagem no Planejamento de Unidade de Conservação. WWF- Brasil, GIZ – Cooperação Técnica Alemã, Escola Latino Americana de Áreas Protegida e MMA - Programa Áreas Protegidas da Amazônia (ARPA), 2012.

COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZADO NO PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO/
Lições Aprendidas sobre a o Diagnóstico para a Elaboração de Planos de Manejo de Unidades de Conservação. Brasília: WWF – Brasil, 2013. 57 p.

COMUNIDADE DE ENSINO E APRENDIZADO NO PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO/
Lições Aprendidas sobre Participação Social na Elaboração de Planos de Manejo de Unidades de Conservação. Brasília: WWF – Brasil, 2013. 66 p.

IBAMA. Roteiro Metodológico de Planejamento: Parque Nacional, Reserva Biológica, Estação Ecológica. Brasília: MMA, 2002.

IBAMA/DISAM 2006 Roteiro Metodológico para Elaboração do Plano de Manejo das Reservas Extrativistas e Reservas de Desenvolvimento Sustentável Federais. Brasília: Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis IBAMA/. Diretoria de Desenvolvimento Socioambiental-DISAM;

IBAMA/GTZ, 1996/1999 Roteiro Metodológico para o Planejamento de Unidades de Conservação de Uso Indireto (1996). *In*: Guia de Chefe – Manual de Apoio ao Gerenciamento de Unidades de Conservação Federais. Versão digital em CD-ROM 1999

IBAMA 2002. Roteiro Metodológico de Planejamento, **Parques Nacionais, Reservas Biológicas e Estações Ecológicas**. Brasília: Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - Ibama.

ICMBio/CPLAM/DIREP. 2011 Roteiro Metodológico de Planejamento. **Brasília**: Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. 122p. (documento em discussão)

MARETTI, Cláudio C.; RAIMUNDO, Sidnei; SANCHES, Rosely Alvim; MARTUSCELLI, Paulo; MENDONÇA, Ana Lucia. A construção da metodologia dos Planos de Gestão Ambiental para Unidades de Conservação em São Paulo. *In*: Anais do Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação. Vol II Trabalhos Técnicos. Curitiba: IAP: UNILIVRE: Rede Nacional Pro Unidades de Conservação, 1997.

MILANO, Miguel Serediuk. 1997. Planejamento de Unidades de Conservação: um meio e não um fim. *In* Anais do Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação. Vol I Conferências, Palestras, Resumos, Relatórios Workshops e Moções Aprovadas. Curitiba: IAP: UNILIVRE: Rede Nacional Pro Unidades de Conservação, 1997.

MILLER, Kenton. 1980. Planificación de Parques Nacionales para el Ecodesarrollo en Latinoamérica. Fundación para la Ecología y Protección del Medio Ambiente: España. 500pp.

Miller, K. In: Management Plans, Concepts and Proposals". Taboga Workshop. Panamá, 2001.

MMA 2000. Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – Snuc: Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Brasília: MMA.

Mora, Stanley. A. **Reflexiones metodológicas para la zonificación de AP.** Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas, 2013. 44p.

GESPÚBLICA. Documento de Referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GESPÚBLICA. disponível em http://www.gespublica.gov.br/menu_principal/folder.2007-04-04.1517049614/folder.2007-05-14.5766839347. Acesso em 20/09/2008.

12. EXEMPLOS PRÁTICOS SOBRE A ETAPA DE PLANEJAMENTO, CONSIDERANDO O CICLO COMPLETO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE MANEJO

Augusta Rosa – ICMBio/ Brasília:

Experiência da Coordenação Brasília

“Podemos dizer que na maior parte das vezes as etapas são essas, se detalharmos um pouco mais na Etapa Planejamento é subdividida em vários momentos, explicando:

No Diagnóstico: Identificamos os Objetivos Específicos de Manejo que serão refinados na Oficina de Pesquisador e OPP.

Na OPP, construímos coletivamente: Missão, Visão, esboço das Estratégias de Ação ou atividades para minimizar ou eliminar os principais problema identificado e identificar os potenciais parceiros para implementar as estratégias/atividades desenhadas.

Na Reunião de Estruturação do Planejamento, que é realizada após a OPP, aprimoramos o texto da Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, o desenho do Zoneamento, as Normas das zonas, Normas Gerais da UC e os Programas (onde agrupamos as estratégias e as atividades sugeridas na OP e OPP).

Depois do texto do Planejamento elaborado o cronograma de implementação, definindo as prioridades.

Particularmente não tenho elaborado nem metas, nem indicadores, nem cronograma financeiro, inicialmente por orientação institucional e mais recentemente porque consome um tempo enorme e não é possível desenvolvê-los com um mínimo de qualidade, o que se propõe é uma chuva de palpites vagos, sem quantificação, sem nenhum detalhamento. Com esta orientação prefiro não fazer do que fazer algo que não é utilizado para nada. Muito embora saiba que um planejamento sem definição de metas, indicadores e custo não é de fato um planejamento. Estes itens estão sendo incluídos como atividade prevista no PM.

Tem um passo importante que demanda bastante tempo, na maioria das vezes, que é a etapa de aprovação do PM, com tramitação na Coordenação Geral, Diretoria, Procuradoria Federal Especializada e Presidência que sugiro incluir no cronograma.

Este é o ciclo básico de qualquer planejamento, tudo funciona, só tem alguns detalhes que devemos observar, quanto mais se levanta, analisa a informação antes de iniciar o PM e quanto mais gestão efetiva da área, mais fácil será elaborar o PM e o documento terá zoneamento e as estratégias de atuação mais coerentes e com maior possibilidade de serem implementados.

O desenho do monitoramento também é deixado para ser elaborado posteriormente e quando a equipe da UC é comprometida eles têm elaborado e monitorado a implementação do PM corretamente.

A pergunta é, se sabemos tudo isso, por que não podemos elaborar os PM atendendo a estes requisitos? Por que não podemos desenvolver os PM com definição clara de metas, indicadores e cronograma físico e financeiro? Porque não é cobrado a aplicação do PM na gestão da UC vinculando a destinação de recurso humanos, financeiros e materiais ao que foi planejado?”

Cristiane Leonel – IFFSP

Experiência do Estado de São Paulo

“A etapa de planejamento consiste, no meu entendimento do Zoneamento e dos Programas de Manejo ou Programas de Gestão, a partir dos Diagnósticos e do Processo Participativo.

O processo participativo no caso de São Paulo consta de 6 OPP, em média, para cada plano de manejo de UC de proteção integral (quando tem população ou RDS são mais). Embora já tenhamos discutido duas destas etapas – O Planejamento Participativo e o Zoneamento, acho importante apresentar uma breve descrição de cada uma das oficinas, porque é aí que se inicia a elaboração do Programas.

Oficina Inicial – quando balizamos as informações sobre o que é PM, discutimos qual a Missão da UC, conhecemos e recolhemos as expectativas da comunidade. Também apresentamos o processo de elaboração do PM e o cronograma.

Oficinas de Uso Público e Interação Sócio-ambiental – podemos apresentar o diagnóstico ou dados preliminares (depende do momento que é realizada) e recolhemos informações daquela temática com aquele público para enriquecer o diagnóstico. Também conhecemos as expectativas daquele público específico, mapeamos conflitos e colhemos sugestões e possibilidades de parcerias, e dependendo da organização e interesse daquela comunidade estreitamos relações podendo-se já formalizar parcerias. Na OPP de Interação é tratado como a UC se relaciona com o entorno, buscando expandir a interação com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região.

Oficinas de Gestão e Proteção – Esta OPP é realizada com parceiros normalmente institucionais. No caso de Gestão com a FF e outros órgãos do Sistema federal, Estadual e Municipal. Na OPP de Proteção, além dos parceiros já citados acrescenta-se a presença da Polícia Ambiental. Nesta OPP são discutidos os problemas e o diagnóstico e esboçados os Programas de Gestão Organizacional e Proteção.

Oficina de Pesquisa – A OPP ocorre sempre após o final dos diagnósticos. São convidados, além dos consultores que trabalharam no PM, pesquisadores de universidades ou dos institutos de pesquisa da SMA que desenvolvem ou desenvolveram estudos na UC em questão. Esta Oficina costuma ser muito pacífica, onde se conclui os estudos necessários que complementam informações importantes para a UC. Praticamente com as informações recolhidas e as decisões tomadas se conclui o Programa de Pesquisa e Manejo.

Oficina de Zoneamento – Esta oficina é precedida por uma Reunião Técnica que busca o aprofundamento da compreensão sobre o Zoneamento por meio da (i) compreensão e justificativa das Zonas e SubZonas (se for o caso) e (ii) mapeamento dos Vetores de Pressão e de Oportunidades para cada Zona e Sub Zona da ZA e (iii) priorização de áreas de risco e de oportunidades na Zona de Amortecimento

Os objetivos dessa OPP são: (i) Gerar a compreensão sobre o que é o Zoneamento da UC (interno e Zona de Amortecimento, (ii) Firmar acordos e (iii) Iniciar as negociações necessárias.

Para tanto apresenta-se o resultado do zoneamento técnico interno e da ZA, bem como o regramento e iniciamos um processo de discussão e/ou aprofundamento das discussões com a comunidade.

A ZA é sempre mais complicada e a partir dessa Oficina, caso haja conflitos passamos a discutir com setores específicos separadamente (por ex. setor sulcoalcoleiro, mineradores etc).

Concluído o Zoneamento, todas as ideias e acordos (ou não) passam a ser formatados na forma de Programas os Programas de Gestão ou Programas de Manejo.

Em São Paulo, tentamos vários formatos para organizar os Programas e o que parece mais adequado é estes são elaborados pela equipe técnica que tem conhecimento da instituição e vivencia na UC (embora esta equipe seja pequena e com inúmeras atribuições). Consultores externos, nem sempre tem a compreensão de funcionamento e da dinâmica da instituição e tendem a simplificar/complicar e dimensionar (para mais ou para menos a capacidade de gestão).

Outra questão importante, já amplamente discutida na Comunidade, é que é dado exagerada importância aos diagnósticos tanto no conteúdo esperado, e que evidentemente reflete em custos (cujo resultado, via de regra é desproporcional – ou seja custos altos e poucas informações que resultem em decisões), quanto no tempo dispendido para a realização dos diagnósticos. Disto resulta que na fase de elaboração de Programas, não há mais tempo, não há mais dinheiro e uma pequena equipe acaba por concluir estes Programas. Não raro, muitas ações do Programa são um corte/cola de outros planos de manejo elaborados.

Gostaria, por fim de ressaltar a grande quantidade de ações que o plano de manejo propõe. Num certo sentido resolve-se alguns problemas da UC, que passa a ter PM, mas cria-se outros porque entregamos uma lista enorme de Diretrizes e Linhas de Ação (esta é a nomenclatura que usamos em SP) que deverão ser executadas – algumas delas nada fáceis (ou mesmo possíveis) como as que dizem respeito ao Programa de Regularização Fundiária. Penso que devemos avaliar a quantidade de propostas apresentadas e a necessidade de priorização. Uma outra contribuição para enriquecer nossa prática seria discutir as vantagens e desvantagens do nível de planejamento que adotamos – Estratégico /Tático/Operacional.

Por fim realizamos a OPP Conclusiva – Os objetivos desta Oficina são (i) Resgatar a Missão da UC e (ii) Gerar/ validar um rol de normas e recomendações e ações de manejo. Nesta Oficina apresentamos o formato final do Zoneamento com as regras e os Programas de Gestão e são feitas as últimas considerações – caso o PM não tenha atendido algumas expectativas e são tomadas as decisões finais.

“

Marisete Catapan – Consultora Autônoma

Experiência dos PN do Aparados da Serra Serra Geral-RS e da FN Macuã/São Francisco- Acre.

“Conforme, a proposta acima posso dividir em vias a etapa do planejamento propriamente dito. Uma que trata dos procedimentos e outra dos resultados. Vou compartilhar duas experiências muito diferentes. Uma que foi a elaboração do plano de manejo do PN do Aparados da Serra/ Serra geral e da FN Macuã/São Francisco.

Os dois foram elaborados em fases de transição de orientação metodológica, o primeiro do 1º para o 2º roteiro metodológico do IBAMA e o segundo, já como ICMBio, com a proposta de utilizar os Padrões Abertos para Prática da Conservação. Também é necessário dizer que os contextos da UC são completamente diferentes. O primeiro caso as UC estão localizadas na região Sul, em áreas com média densidade populacional no entorno da UC, com forte pressão/ameaças, com forte turismo, sem regularização fundiária e com nível de conhecimento científico bom. O segundo caso no Acre/região Amazônica, com baixa densidade populacional dentro da UC e no entorno, praticamente sem pressão ou ameaças para a UC, com regularização fundiária resolvida e baixo nível de conhecimento científico.

Vou descrever um pouco dessas experiências:

1. Parques Nacionais do Aparados da Serra e Serra Geral

Etapa	Resultado obtidos	Observações
Reunião de Pesquisadores	Compartilhamento e nivelamento de informações e consenso quanto a qualidade ambiental da área, após uma AER - Avaliação Ecológica Rápida; formulação dos objetivos específicos para UC, 1ª proposta de zoneamento para as UC; elaboração de um cardápio de ações	Este foi o momento importante para nivelar o conhecimento e também para obter uma estrutura do planejamento (delimitou o arcabouço do planejamento)
Reunião Planejamento com atores chaves	Compartilhamento de informações e revisão da proposta de zoneamento para as UC e para definição dos limites da Z de identificação de ações e parceiros para	
Reuniões setoriais: ❖ Empresas de celulose; plantadores de pinus e pesquisadores/especialistas da área de celulose; ❖ Turismo; ❖ Ministério Público Federal	Foi possível construir as regras e zonas da Zona de Amortecimento das UC, quanto a expansão dos plantios de Pinus na região. Quanto a visitação foi definida as trilhas e regras para a visitação, bem	

	<p>como, a propostas de infraestrutura para apoiar a visitação nas UC.</p> <p>Nessas reuniões com o MPF foi possível discutir e acordar as principais regras na ZA e UC, bem como definir os tempos necessários para implementação do PM.</p>	
Reunião de Estruturação do Planejamento	A reunião do grupo de coordenação, baseado nos insumos coletados das reuniões anteriores foi possível estabelecer a estrutura do planejamento estratégico, com a missão, visão, os objetivos específicos e grandes linhas de ação, além de consolidar um pré-zoneamento. Foram 03 dias de trabalho intenso no PN.	Esse momento foi essencial para alinhar toda a equipe de coordenação do PM e a equipe do Parque.
Reunião com Conselho Gestor da UC	O recém criado conselho da UC pode conhecer a proposta de planejamento para a UC e pode contribuir para aprimorar as propostas.	
Elaboração do Planejamento	Os consultores consolidaram um documento detalhado de forma preliminar.	
Reunião de Revisão do Planejamento	Na reunião foi feita a revisão detalhada de todo o Encarte Planejamento do PM, incluindo as regras e estratégias estabelecidas para a ZA. Como este PM tinha algumas propostas inovadoras esta reunião foi muito densa.	Essa reunião envolveu várias pessoas da Coordenação de PM (+ Coordenadora), MPF, representante do Conselho e equipe do Parque, além da Coordenação do PM.
Revisão final	A equipe de planejamento revisou o documento detalhadamente obedecendo as orientações feitas pela Coordenação do PM.	

2. Plano de Manejo das FN Nacionais São Francisco e Macuã, utilizando os Padrões Abertos para Prática da Conservação

Etapa	Resultado obtidos
Oficina de Planejamento com atores-chaves, incluindo: pesquisadores que trabalharam na área e áreas vizinhas, gestores da área e das UC vizinhas; comunitários, serviço florestal brasileiro outros órgãos.	Compartilhamento e nivelamento de informações; identificação dos alvos de biodiversidade, bem estar social e serviços ecossistêmicos, formulação estratégias e resultados intermediários, revisão do zoneamento das UC.
Reunião de Estruturação do Planejamento da equipe de planejamento	o modelo conceitual (alvos, ameaças) estabelecido na oficina revisado e a cadeia de resultados contendo: os alvos, objetivos, estratégias, resultados intermediários. Também se revisou a proposta de zoneamento.
Elaboração do Planejamento	Documento com as propostas de alvos, ameaças, objetivos para cada, visão, estratégias, resultados intermediários e principais ações.
Reunião de Revisão do Planejamento	Revisão e adequação do PM as exigências da Coordenação de Planos de manejo. Documento consolidado com as propostas de alvos, ameaças, objetivos para cada, visão, estratégias, resultados intermediários e principais ações, além da consolidação do Zoneamento e regras da UC.
Reunião com Conselho Gestor da UC	O Chefe da UC fez uma reunião de apresentação do PM, consolidando assim o proposta de PM
Revisão final	Documento aprovado pela equipe de planejamento.

Angela Pelin – Ipê:

Experiência de Elaboração do Plano de Manejo do Parque Municipal São Bartolomeu (PSB), Salvador – Bahia finalizado em 2013.

“Ações prévias: anteriormente a etapa de planejamento foram realizadas 4 oficinas, sendo 3 voltadas a comunidades e instituições localizadas no entorno e uma voltadas para instituições que possuem atuação na região.

Na oficina institucional os participantes avaliaram o contexto do PSB, da perspectiva da unidade e do seu entorno, ou seja, os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Nas oficinas comunitárias os participantes foram estimulados por quatro perguntas geradoras e dividiram as respostas entre os aspectos positivos e negativos. Essas perguntas foram:

- I. O que o PSB significa para mim?
- II. Que tipo de relação eu e minha comunidade mantemos com o PSB?
- III. De que forma o PSB influencia na economia da minha família e da minha comunidade?
- IV. Quais são as outras questões e situações importantes e/ou preocupantes sobre o PSB?

Anteriormente a realização das oficinas foram feitas visitas a instituições e lideranças. Também foram aplicados questionários junto a uma amostra dos moradores do entorno.

Etapas	Resultados obtidos
Relatórios Preliminares de Planejamento Todos os pesquisadores envolvidos no plano de manejo enviam a coordenação do projeto um relatório contendo: a) Identificação de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades relacionadas ao seu tema de trabalho. b) Propostas de ações defensivas ou de avanço relacionadas as questões identificadas. c) Propostas de pesquisas complementares/lacunas de conhecimento. d) Propostas de áreas estratégicas para a gestão considerando seu tema de atuação.	Compilação de informações contendo a percepção do grupo de pesquisadores, propostas preliminares de ação e de zoneamento (áreas estratégicas).
Organização da Informação – Equipe de planejamento. A equipe de planejamento avalia os relatórios de diagnóstico e faz uma consolidação dos relatórios de planejamento obtidos pelos pesquisadores. Organização da informação para discussão na Oficina de Pesquisadores.	Sugestão dos pesquisadores organizada, complementada com propostas complementares da equipe de planejamento. Momento de identificação de dúvidas para serem discutidas com a equipe.
Oficina com Pesquisadores. Nesta oficina os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades são discutidas, bem como as possíveis estratégias para minimizá-las ou potencializá-las.	Discussão integrada da situação da UC, permitindo a troca de ideias e busca de soluções em consenso. Novas percepções surgem no grupo devido ao intercâmbio de

<p>Também são discutidas áreas estratégicas para a gestão da UC.</p>	<p>informações com especialistas de outras áreas temáticas. Como resultado final obtém-se a matriz estratégica com pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, com propostas preliminares de ação. Mapa preliminar de áreas estratégicas do Parque.</p>
<p>Organização da Informação – Equipe de planejamento. Após a oficina com os pesquisadores as informações foram organizadas para serem discutidas nas Oficinas Participativas de Planejamento.</p>	
<p>Oficinas Participativas de Planejamento Foram realizadas duas oficinas de Planejamento Participativo com a participação de instituições, atores-chave e comunitários. Na primeira oficina as atividades realizadas foram: I) apresentação do histórico de elaboração do plano de manejo; II) priorização dos pontos fortes/fracos, ameaças e oportunidades; III) discussão sobre os pontos fortes/fracos, ameaças e oportunidades eleitos como mais prioritários; IV) Formação de Grupos de Discussão sobre temas prioritários para a UC eleitos pelo grupo. Os temas prioritários foram: I) Gestão; II) Usos Religiosos; III) Usos Econômicos/Extrativistas; IV) Usos Educacionais/Turísticos; V) Relação com o entorno/comunidades; VI) Conservação ambiental. Na segunda oficina as atividades desenvolvidas foram: I) revisão das atividades da oficina anterior; II) alinhamento de conceitos e breve discussão sobre atividades permitidas na categoria Parque, de forma a dirimir dúvidas e evitar expectativas que não possam ser contempladas no plano de manejo; III) apresentação de áreas estratégicas identificadas pela equipe técnica e discussão em grupos sobre as áreas estratégicas, com esclarecimentos sobre o futuro zoneamento.</p>	<p>Compartilhamento e nivelamento de informações técnicas; definição de prioridades de ação; definição de áreas estratégicas preliminares. Os participantes tem a oportunidade de compreender o processo de elaboração do plano de manejo e suas etapas, bem como as restrições de uso da UC. Nessa oficina também já foi possível delinear possíveis parcerias para a execução de algumas ações prioritárias. Identificação da necessidade de realização de uma reunião setorial sobre usos religiosos.</p>
<p>Realização de Reunião Setorial – Usos Religiosos Nas duas oficinas de planejamento foi identificada a necessidade de realização de uma oficina específica para tratar do tema Usos Religiosos, pois observou-se que nas oficinas gerais não foi possível tratar do tema com a profundidade devida e nem mobilizar uma representação adequada de lideranças</p>	<p>Grupos religiosos compreenderam a complexidade do Parque e seus diversos valores e atributos. Equipe técnica e de gestão compreendeu melhor todas as questões relacionadas aos rituais religiosos. Com isso, foi possível buscar soluções mais amistosas e aproximar os grupos da gestão do Parque.</p>

<p>religiosas (o Parque em questão é considerado um “sítio sagrado” para as religiões de matriz africana). Considerando isso foi realizada uma intensa mobilização de representantes desse setor que participaram de uma oficina onde foram apresentados alguns resultados do diagnóstico do Parque, suas fragilidades e potencialidades e as possíveis ações que seriam realizadas no local. Com base nisso, procedeu-se uma discussão em grupos sobre questões importantes relacionadas ao controle e gestão dos rituais religiosos na UC.</p>	
<p>Elaboração do Planejamento</p>	<p>Com base nos resultados do diagnóstico e oficinas a equipe de planejamento redigiu o encarte de planejamento, contendo relato do processo de planejamento, programas de manejo, zoneamento e áreas estratégicas.</p>
<p>Reunião de Revisão do Planejamento Foram realizadas 3 reuniões de apresentação dos resultados do planejamento, sendo duas com instituições locais e comunitários (devido a questões de deslocamento dos participantes), uma com grupos religiosos (nessa oficina foi apresentada e validada a proposta técnica de gestão dos usos religiosos no Parque).</p>	<p>Compartilhamento dos resultados do plano de manejo com instituições e comunidades. Esclarecimentos sobre possíveis dúvidas relacionadas ao documento. Nesta fase ainda era possível receber sugestões de complementação de alguma ação específica ou área estratégica.</p>
<p>Revisão do Planejamento pelo Núcleo Gestor da UC O Parque estabeleceu um núcleo gestor com instituições-chave (não trata-se do conselho que ainda será estabelecido). O documento de planejamento foi revisado pelo núcleo gestor e uma reunião de discussão foi realizada para possíveis correções/complementações do documento.</p>	<p>Núcleo gestor completamente alinhado com o plano de manejo, suas propostas e a responsabilidade de cada um na sua execução.</p>

Experiência de Elaboração do Plano de Manejo do Parque Natural Municipal Fazenda do Carmo (PNMFC), São Paulo – SP, finalizado em 2014.

“Ações prévias: anteriormente a etapa de planejamento foi realizada uma oficina com instituições, lideranças e comunidade do entorno do Parque.

Nessa oficina foram discutidos os seguintes temas:

- Percepção dos participantes em relação ao PNMFC: 1- Qual minha relação com o PNMFC? 2- De que forma o PNMFC influencia na minha vida? 3-Quais são as questões e situações importantes e/ou preocupantes sobre o PNMFC?
- Elaboração de Matriz FOFA.
- Construção de Diagrama de Venn.
- Discussão sobre o mapa da UC.

Anteriormente a realização das oficinas foram feitas visitas a instituições e lideranças e construção de matriz institucional da UC.

Etapas	Resultados obtidos
Relatórios Preliminares de Planejamento Todos os pesquisadores envolvidos no plano de manejo enviam a coordenação do projeto um relatório contendo: <ul style="list-style-type: none">e) Identificação de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades relacionadas ao seu tema de trabalho.f) Propostas de ações defensivas ou de avanço relacionadas as questões identificadas.g) Propostas de pesquisas complementares/lacunas de conhecimento.h) Propostas de áreas estratégicas para a gestão considerando seu tema de atuação.	Compilação de informações contendo a percepção do grupo de pesquisadores, propostas preliminares de ação e de zoneamento (áreas estratégicas).
Organização da Informação – Equipe de planejamento. A equipe de planejamento avalia os relatórios de diagnóstico e faz uma consolidação dos relatórios de planejamento obtidos pelos pesquisadores. Organização da informação para discussão nas Oficinas de Planejamento.	Sugestão dos pesquisadores organizada, complementada com propostas complementares da equipe de planejamento. Momento de identificação de dúvidas para serem discutidas com a equipe.
Oficina/Curso sobre Alvos de Conservação O IPÊ promoveu um curso sobre manejo adaptativo de UC com base nos padrões abertos para a conservação e utilizou o caso do PNMFC como estudo de caso. Participaram desse curso a equipe de planejamento do plano de manejo e a	Esse curso gerou modelos conceituais para o PNMFC e auxiliou na definição de alvos e ações estratégicas.

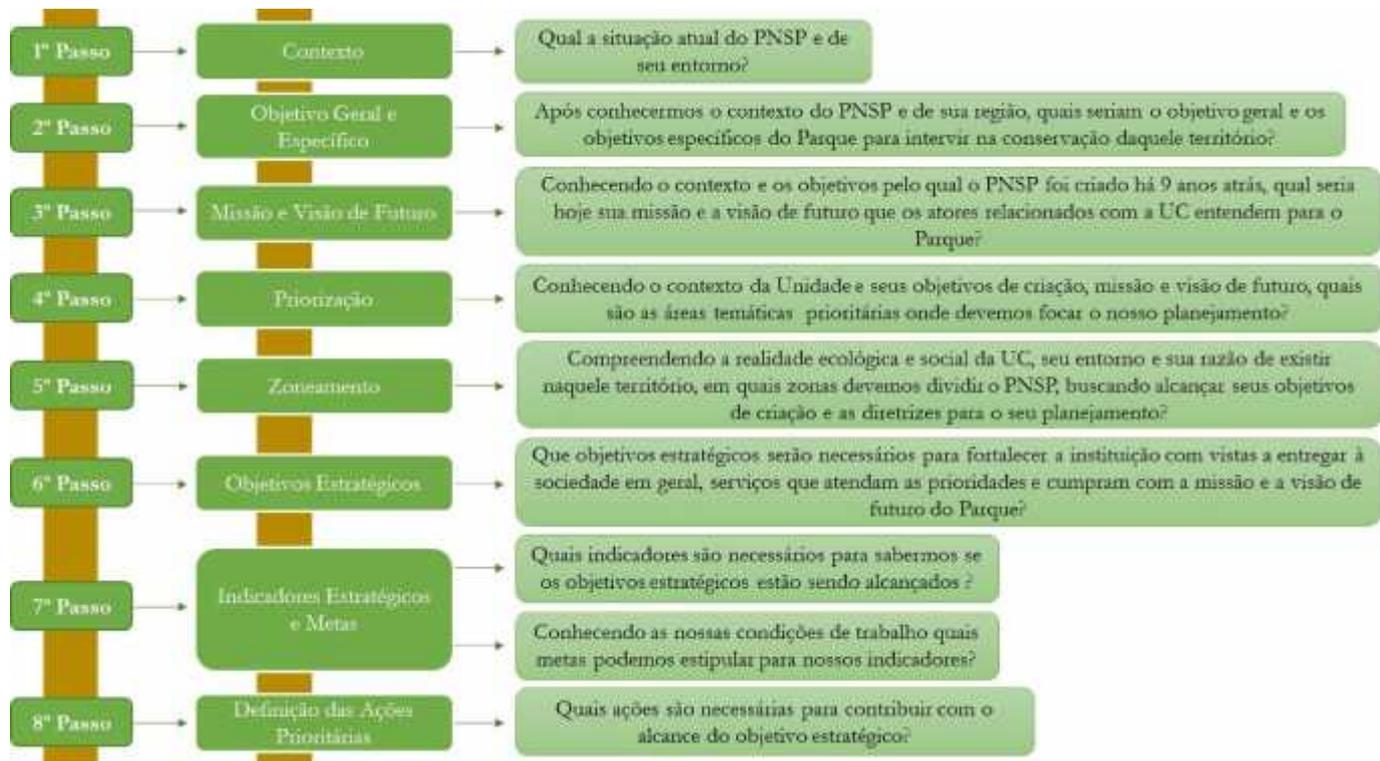
<p>gestora da UC. Com base no diagnóstico que foi brevemente apresentado e disponibilizado aos grupos foram definidos os alvos de conservação, ameaças, suas origens, serviços ambientais prestados pela UC, alvos de bem estar humano.</p>	
<p>Organização da Informação – Equipe de planejamento. Com base na análise dos diagnósticos, nos resultados dos relatórios de planejamento e da oficina de diagnóstico foram organizadas as informações para serem discutidas nas Oficinas Participativas de Planejamento.</p>	
<p>Oficinas Participativas de Planejamento com a participação dos pesquisadores Foram realizadas quatro oficinas de Planejamento Participativo com a participação de instituições, atores-chave e comunitários. Na primeira oficina ocorreu a apresentação resumida dos resultados pelos pesquisadores, o aprofundamento da Matriz do FOFA elaborada na fase de diagnóstico (os grupos dialogaram sobre as relações entre elas (Forças X Oportunidades, Forças X Ameaças, Fraquezas X Oportunidades e Fraquezas X Ameaças) e priorizaram temas (Melhores Forças, Piores Fraquezas, Melhores Oportunidades, Piores Ameaças). Em seguida os mesmos grupos definiram uma Visão de Futuro para o PNMFC, que posteriormente foi sintetizada em uma Visão Comum. Nas duas oficinas seguintes foi elaborado o Plano de Ação dos 6 programas propostos, quais sejam: Administração, Uso Público (Educação Ambiental e Visitação), Integração com o Entorno, Proteção e Fiscalização, Pesquisa e Monitoramento e Manejo de Recursos Naturais, onde definiu-se os objetivos específicos, atividades, prazos e responsáveis a partir da percepção dos presentes. Na oficina de zoneamento foram realizados trabalhos em grupo sobre os mapas internos e do entorno do Parque para definição de um zoneamento preliminar e ainda para a definição de um desenho preliminar de um corredor ecológico urbano.</p>	<p>Essa sequência de oficinas foi muito importante para mobilizar atores e instituições-chave e aproximá-los do Parque. Como ainda não havia conselho para o Parque foi utilizado o conselho da APA onde este está localizado como principal fórum de discussão, mas todas as reuniões foram abertas e foi estimulada a participação de outros atores/instituições.</p> <p>Elas permitiram um rico intercâmbio entre a equipe do plano de manejo, de administração do PNMFC e atores/instituições que se relacionam com o território do Parque e seu entorno. Os resultados desse processo, além de fornecer subsídios para o planejamento da UC também representam um avanço no sentido da consolidação do PNMFC, da maior integração dessa área com atores e instituições que tem atuação na região e do estabelecimento de parcerias estratégicas.</p> <p>A possibilidade de discussão de um tema que, a princípio, é bastante técnico, em uma oficina participativa auxiliou na melhor compreensão dos participantes sobre um tema que, de forma geral, não faz parte do seu cotidiano. Assim, a oficina também constituiu-se como um momento de “capacitação” que auxiliou na aproximação da sociedade e apresentação de conceitos, terminologias e desafios muito específicos às áreas protegidas.</p> <p>A participação dos pesquisadores em algumas oficinas (todos participaram da primeira e da de zoneamento e nas oficinas de programas eles participaram nos temas mais relacionados</p>

	<p>a sua especialidade) foi interessante pois permitiu o intercâmbio entre diferentes grupos, onde pesquisadores puderam entender melhor as características da ocupação da região e os desafios da gestão, e os participantes em geral puderam conversar e entender mais sobre algumas questões específicas da flora, fauna, etc...</p> <p>O fato de não existir uma oficina específica com pesquisadores não foi um problema para o planejamento, pois a equipe estava disponível para conversar e tirar dúvidas sobre os resultados obtidos no diagnóstico e sobre os relatórios de propostas de planejamento que haviam elaborado.</p> <p>OBS: como o modelo conceitual do PNMFC foi elaborado durante o processo de planejamento do Parque, não foi possível incluir essa discussão nas oficinas. Mas outro plano de manejo que estamos coordenando atualmente incluiu a construção desse modelo durante oficinas participativas, sendo que os resultados ainda estão sendo avaliados.</p>
<p>Elaboração do Planejamento</p> <p>Os resultados das oficinas foram avaliados, considerando sua pertinência legal e estratégica, e capacidade de implementação da gestão e uma proposta final de programas de ação, zoneamento e corredor ecológico foi elaborada.</p>	
<p>Reuniões com Grupos de Interesse</p> <p>Após a oficina foi identificada a demanda de algumas instituições mais próximas a UC e do conselho da APA onde o Parque está localizado para discussão de algumas propostas que surgiram nas oficinas relacionadas com a integração da gestão do Parque e APA, uso Público recreativo e usos religiosos.</p> <p>Para ampliar a discussão sobre esses temas duas reuniões foram realizadas buscando esclarecer as dúvidas, justificar técnica e legalmente algumas recomendações que comporiam o documento e obter sugestões.</p> <p>Anteriormente a essas reuniões foi disponibilizado a versão final do diagnóstico e a</p>	<p>Estas reuniões não estavam planejadas, mas optou-se por realiza-las visto que havia algumas dúvidas e opiniões divergentes de instituições e atores envolvidos com o Parque sobre algumas propostas obtidas nas oficinas. Em reuniões menores foi possível apresentar o resultado final do documento de planejamento sobre esses temas e justificar algumas decisões tomadas pela equipe de planejamento/e gestor do Parque.</p>

<p>proposta preliminar do planejamento para que pudessem avaliar anteriormente a reunião.</p>	
<p>Revisão do Planejamento pela equipe da Prefeitura Foi constituído um grupo de trabalho de técnicos da Prefeitura para realizar uma avaliação final do planejamento e validar as propostas e zoneamento.</p>	<p>Esse grupo trouxe algumas considerações interessantes, porém como não participaram de todo o processo tinham mais dúvidas do que contribuições. O ideal é estabelecer um grupo que acompanhe todo o processo e não apenas o seu resultado final.</p> <p>Durante o processo de elaboração houve 2 trocas de gestores, o que prejudicou os trabalhos, sendo que o ultimo gestor era mais inexperiente, necessitando de apoio de outros técnicos para tomada de decisão.</p>
<p>Apresentação do Plano de Manejo Reunião aberta a todos que participaram das oficinas e outros possíveis interessados para apresentação da versão final do documento.</p>	<p>Compartilhamento dos resultados do plano de manejo com instituições e comunidades. Esclarecimentos sobre possíveis dúvidas relacionadas ao documento. Nesta fase ainda era possível receber sugestões de complementação de alguma ação específica ou área estratégica, no entanto não foi feita nenhuma sugestão que já não estivesse contemplada no documento.</p>

Experiência do plano de manejo do PM Serra o Pardo (região da Terra do Meio/ Pará)

“Estou há um ano na COMAN e tenho como exemplo para o exercício o plano de manejo do PM Serra do Pardo. O Plano de Manejo do Parque está sendo elaborado (ainda não foi concluído) através de um fio lógico representado no esquema a seguir:



Para efeito didático e buscando oportunizar a um maior número de atores sociais possíveis compreender como cada parte do plano de manejo foi sendo construída e se conversa, propomos esse fio lógico de 8 passos para a elaboração do Plano de Manejo do PM Serra do Pardo. Acredito que do 2º passo até o 8º compreende as etapas de planejamento do documento.

Para cada passo elaboramos, uma pergunta norteadora que aquele momento buscava responder. As etapas 3ª, 4ª e 7ª foram realizadas na Oficina de Planejamento Participativa, em julho de 2014 em Altamira/PA. Na presente oficina, contamos com a presença de representações das populações tradicionais residentes na UC, parceiros do ISA, SEMA/PA, FUNAI, Prefeituras de São Félix do Xingu e Altamira. As demais etapas foram realizadas pela equipe de planejamento (2 servidores do ICMBio e um consultor)

Buscamos trabalhar com a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) de forma adaptada. Abaixo seguem algumas reflexões que podemos fazer para essa etapa.

- sentimos certa dificuldade de diferenciar o objetivo geral e específico do Parque da missão e dos objetivos estratégicos da unidade. Como tentamos contemplar o que já vem sendo trabalhado nos documentos elaborados pelo ICMBio que sempre apresentam objetivo geral e específico, diferenciamos essas duas etapas a partir das perguntas orientadoras, descritas acima. Importante ressaltar que a metodologia do BSC não prevê a questão do objetivo geral e específico.

- A OPP foi bastante rica e buscamos trabalhar nossa programação, dando foco a seguinte pergunta: o que é estratégico que seja de fato pensado pelos atores sociais que se relacionam com a UC? Desta forma, entendemos como primordial: levantar um diagnóstico da UC com os presentes / priorizar as demandas mais importantes para a UC / levantar ações necessárias para dar conta das demandas prioritárias / zoneamento da UC e zona de amortecimento e / Missão e visão de futuro da Unidade.

A programação da OPP segue abaixo:

- Após a OPP a equipe de planejamento se reuniu e, a partir dos resultados da citada oficina, construímos o objetivo geral e específico, o mapa estratégico, indicadores estratégicos e metas e aperfeiçoamos a descrição das ações estratégicas que foram trabalhadas na OPP. “

Ana Rafaela D'Amico:

Experiência do PM Campos Amazônicos e Rebio Jaru

“Nas experiências que participei com maior intensidade a Etapa de planejamento ocorreu da seguinte forma e ordem:

1 - início na finalização/consolidação do diagnóstico, na Oficina de Planejamento com Pesquisadores, com a participação de pesquisadores dos diagnósticos ambiental e socioeconômico, equipe de planejamento e equipe da UC. Nesta oficina foi discutido o resultado dos diagnósticos, e com base nestes elaborado a primeira proposta de: zoneamento, ações de manejo, prioridades de pesquisas, e objetivos específicos da UC, no PNCA também foi elaborada a primeira proposta da visão de futuro e da missão da UC.

2 – Oficina de Planejamento Participativo – com a participação de representantes das comunidades do entorno e de instituições importantes para a gestão da UC, e com o conselho (quando existia, como o caso da Rebio Jaru). No PNCA, nessa oficina foram apresentados os resultados dos diagnósticos com os participantes, a proposta de zoneamento, e identificadas as ações de manejo importantes para as comunidades do entorno, com a realização de acordos institucionais com as outras instituições presentes.

3 – Reuniões de planejamento com a equipe da UC: no caso do PNCA foram realizadas 2 reuniões de planejamento: na primeira foram aprimorados os objetivos específicos, a missão e a visão de futuro da UC, e elaborados a declaração de significância e a primeira versão do mapa estratégico e discutidos outros subsídios para o planejamento da UC. Na segunda o planejamento foi consolidado com a revisão final do zoneamento e dos mapas estratégicos (de curto e longo prazos), definição dos programas de manejo, revisão das ações de manejo propostas e elaboração das metas e indicadores para cada um dos programas. Participaram destas oficinas a equipe da UC, equipe de planejamento, cooperação técnica (GIZ), consultora responsável pela elaboração do documento final e 2 consultores que participaram dos diagnósticos (1 do ambiental e 1 do socioeconômico).

4 – Após essas 4 atividades de planejamento o foco foi na elaboração e revisão do documento final.

Acredito que as ações mais importantes foram as duas primeiras oficinas, sendo que a oficina de planejamento com pesquisadores foi o momento crucial para integração dos diagnósticos com o planejamento e o envolvimento dos pesquisadores na gestão da UC.

Também considero que o fechamento do planejamento com uma equipe menor e com participação total da equipe da UC foi essencial para a elaboração de um PM aplicável e condizente com a capacidade de gestão da UC. Prova disso é a implementação de 55% das ações previstas após 2 anos e meio da aprovação do Plano do PNCA.

Uma dificuldade foi o obter o envolvimento das comunidades na definição das ações para o interior da UC, como a região do PNCA era muito conflituosa e o parque era recém criado, havia grande resistência a unidade e o planejamento discutido com as comunidades foi muito mais voltado para as necessidades delas do que para a gestão da UC em si. Mas esse fato está relacionado com a realidade

daquela UC, e acredito que em outras a OPP possa ter outro direcionamento. De toda forma foi um momento importantíssimo para melhoria da relação do ICMBio com as comunidades do entorno.

Katia Kury/Consultora Autônoma:

Experiência com o planejamento de UC em geral

Na etapa de planejamento são feitas as oficinas e reuniões técnicas, discutidos os programas de gestão e suas atividades.

As dificuldades encontradas referem-se ao zoneamento, estabelecimento de ZA e as regras, muitas vezes não temos a base legal para restringir algumas atividades, portanto acho imprescindível estarmos mais atualizados em relação a legislação ambiental, de uso e ocupação de terras. Acho que o suporte do setor jurídico do órgão deve vir desde o início do plano de manejo. Muitas vezes estabelecemos regras que depois são alteradas.

Outra questão é a incapacidade do gestor de compreender o processo de planejamento, do plano de manejo e sua implementação. Muitas vezes programas de gestão propostos foram limados do documento pelo entendimento de um único técnico que dizia incapaz para efetivar o plano por não ter equipe. Como contraponto argumentei que era uma política pública de fortalecimento do código florestal como o CAR Cadastro Ambiental Rural para regularizar posses e propriedades dentro de uma APA, e mesmo também argumentando que o estado e seu instituto de terras que são responsáveis.

Vejo que o planejamento é a parte mais importante do documento e que será o norteador da gestão. Bons programas de gestão definidos facilita o técnico na sua implementação.

Como gestora tive um plano de manejo bem escrito e programas de gestão bem focado, apesar de extensos e complexos implementei parcialmente pelo prazo em que fiquei na unidade de conservação.

Acredito que os programas devem ser diretos com seus indicadores de resultado apoiando o ciclo de gestão, devem ficar visíveis para toda a equipe da UC.

Por outro lado pode-se ter ótimo documento mas se o técnico e gestor não for pró-ativo deixa o resultado pobre e fraco.”

Desirée Barbosa da Silva/ Coordenação ICMBio

Experiência de Planejamento em Reservas Extrativistas

Com relação às Reservas Extrativistas, após a conclusão do diagnóstico da unidade de conservação que deverá ser voltado para orientar o planejamento quanto: i) a gestão e o manejo da Reserva Extrativista de modo a orientar a ocupação e uso do ambiente em conformidade com os objetivos de manejo da unidade; ii) ordenamento da atividade extrativista ambientalmente equilibrada de modo a propiciar benefícios socioeconômicos para a população tradicional; iii) a recuperação de áreas degradadas, a manutenção dos ecossistemas e dos processos naturais, a proteção da fauna e flora; v) diretrizes para minimização de impactos de atividades potencialmente impactantes.

Para a etapa do planejamento, acho interessante destacar que é neste momento em que se discute a gestão territorial e o manejo dos recursos naturais envolvendo reuniões com o poder público e sociedade civil.

Ressalto que principalmente para as RESEX e RDS, a discussão do zoneamento, das normas de manejo e a construção dos Programas de Manejo deverão envolver o Conselho Deliberativo e o maior número possível de atores sociais da UC, entre eles, as comunidades do interior da RESEX ou que utilizam os recursos desta e as Associações.

Gostaria de destacar que para o planejamento de uma RESEX em comparação as outras categorias (PM, ESEC e FLONA), há maior número de Oficinas de Planejamento Participativo.

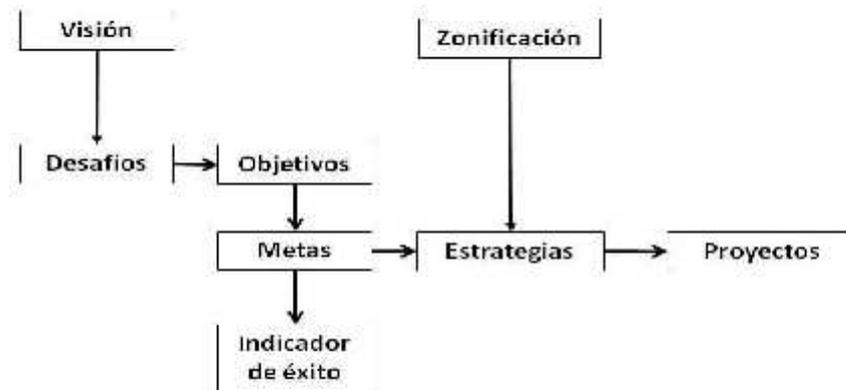
Por fim, a título de avaliação aos demais colegas da COMAN que estão inscritos na Comunidade e para a análise da Comunidade do PM, abaixo segue a etapas resumidamente de algumas UC que trabalhei (FLONA e RESEX):

ETAPA PLANEJAMENTO

1º) Oficina de Pesquisadores	<p>Ocorre nos casos em que foram realizados levantamentos de campo ou ainda, quando é identificado um grande número de pesquisas realizadas anteriormente na UC. Em alguns PM, foi pensado em realizar a Oficinas de Pesquisadores antes e após a Oficina de Planejamento Participativo para a elaboração de metas e indicadores – neste caso utilizando a Metodologia dos Padrões Abertos.</p>
2º) Oficina de Planejamento Participativo (OPP)	<p>Para uma RESEX este é o momento ímpar para a construção do PM. Em geral, são realizadas várias Oficinas de OPP na unidade buscando abranger a maior participação comunitária. Também são convidados o Conselho Deliberativo e algumas instituições identificadas ao longo do processo.</p> <p>Em geral, evito convidar pesquisadores para as OPP que só participarão os comunitários para evitar “acanhamento”.</p> <p>Com relação a FLONA, costumo realizar uma reunião com no máximo 40 pessoas em que são convidados o Conselho Consultivo da FLONA, líderes comunitários, e outras instituições identificadas ao longo do processo.</p> <p>Nesta OPP trabalho com o zoneamento, com a construção de algumas normas. Destaco que quando utilizei os Padrões Abertos para a FLONA Macauã e São Francisco foi elaborado o Modelo Conceitual e uma pré-cadeia de resultados na OPP com duração de 5 dias.</p>

<p>3°) Reunião de Estruturação do Planejamento</p>	<p>É nesta etapa que se realiza a consolidação de toda informação proveniente da Oficina de Pesquisadores e das Oficinas de Planejamento Participativo.</p> <p>Em geral a reunião ocorre em Brasília, tem a duração de no mínimo 5 dias e são envolvidos alguns macroprocessos quando surgem dúvidas, para a finalização do zoneamento e principalmente para revisão de Programas de Manejo.</p> <p>A experiência que tive até o momento é que muito importante envolver a Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial de Unidades de Conservação (DISAT), nos planos de manejo das RESEX. E no caso da FLONA, é muito importante envolver o Serviço Florestal Brasileiro quando há previsão de concessão florestal empresarial.</p>
<p>4°) Revisão do zoneamento, normas e programas de manejo</p>	<p>Posterior a esta consolidação, reviso o planejamento da UC (zoneamento, normas e programas de manejo). Depois encaminho para um grupo de trabalho do Conselho da UC criado no início do processo de elaboração do PM para analisar.</p> <p>Até o momento apenas para uma UC teve necessidade de outra reunião, mas normalmente este Grupo de Trabalho “aprova” o PM em conjunto com o Conselho Deliberativo e o Conselho Consultivo.</p>
<p>5°) Aprovação do PM</p>	<p>Após a 4° etapa, reviso o texto do PM, trabalho com a diagramação e o mesmo segue para outros ritos para aprovação do ICMBio.</p>

Cadena de la planificación



Cadena de la planificación

