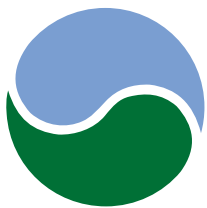


ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO *em unidades de conservação*



ÁGUA EM UNIDADE
DE CONSERVAÇÃO
PARQUE NACIONAL DA TIJUCA

PROGRAMA **PETROBRAS**
AMBIENTAL

2006
JULHO

ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO
*em unidades de
conservação*

2006
JULHO

Elaboração de plano de ação em unidades de conservação

Esta publicação está disponível em www.ibase.br

Julho de 2006

EXECUÇÃO

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)

Linha de Ação: 4.2 - *Educação Ambiental na Gestão Participativa: fortalecimento do conselho consultivo do Parque Nacional da Tijuca* – Projeto Água em Unidade de Conservação, projeto-piloto para a Mata Atlântica: Parque Nacional da Tijuca

COORDENAÇÃO

Nahyda Franca

EQUIPE TÉCNICA DA L4.2

Carlos Frederico B. Loureiro

Marcus Azaziel

Laila Souza Mendes

Claudia Fragelli

Joelma Cavalcante de Souza

COLABORADORAS DA L 4.2

Denise Alves

Ana Lucia Camphora

Marta de Azevedo Irving

EDIÇÃO

Iracema Dantas

TEXTO

Nahyda Franca

COLABORAÇÃO

Marcus Azaziel

REVISÃO

Marcelo Bessa

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Guto Miranda

CAPA

Félix Emilio Taunay - Vista da Mãe D'Água.
Óleo sobre tela, coleção do Museu Nacional de Belas Artes.

PATROCÍNIO

Programa Petrobras Ambiental

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

Avenida Rio Branco, 124, 8º andar, Centro
CEP 20040-916
Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2509-0660 Fax: (21) 3852-3517
E-mail: ibase@ibase.br
Site: www.ibase.br

Instituto Terrazul

Ilha da Gigóia, casa 18, Barra da Tijuca
CEP 22640-310
Rio de Janeiro – RJ
Telefax: (21) 2493-5770
E-mail: terrazul@institutoterrazul.org.br
Site: www.institutoterrazul.org.br

Parque Nacional da Tijuca

Estrada da Cascatinha, 850
CEP 20531-590
Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2492-5407 / 2494-2253

SUMÁRIO

Apresentação	5
O fortalecimento da gestão participativa em unidades de conservação: o papel do Ibase	5
Metodologia para formulação de planos estratégicos: considerações iniciais	6
O que é um planejamento?	8
Planejar para quê?	8
O planejamento participativo	9
Metodologia participativa para a elaboração de plano de ação	11
Regras básicas para oficina de planejamento	11
Cinco passos metodológicos	12
Referências	20

APRESENTAÇÃO

O FORTALECIMENTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO: O PAPEL DO IBASE

O centro e a referência básica do trabalho do Ibase são o fortalecimento da democracia. Uma de suas estratégias para cumprir tal missão é a qualificação de pessoas e grupos estratégicos com capacidade de intervir em processos que contribuam para a construção de uma sociedade mais democrática.

Espaços colegiados e descentralizados de gestão, como conselhos de direitos, são instâncias privilegiadas do exercício da democracia e da participação. Nesse sentido, o papel do Ibase em ações voltadas para o fortalecimento da gestão participativa em unidades de conservação (UC) tem sido criar as condições necessárias que facilitem a interlocução entre os diferentes atores envolvidos.

A metodologia proposta pelo Ibase, em consonância com a Coordenação Geral de Educação Ambiental do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), para atuação em UC, parte da criação coletiva de um espaço sistemático de conversação, explicitação e negociação de diferentes interesses e da aprendizagem compartilhada, envolvendo variados saberes e referências. Por meio de práticas e metodologias participativas, a linha de ação busca alternativas técnicas e políticas capazes de aprimorar práticas sociais e fortalecer a gestão democrática do Parque Nacional da Tijuca (PNT).

A educação ambiental é utilizada como um instrumento que contribui para disponibilizar informações qualificadas e atualizadas, compartilhar percepções e compreensões e ampliar a capacidade de diálogo e de atuação conjunta comprometida com a missão de uma UC.

Com esse objetivo, algumas apostilas foram elaboradas para apoiar o processo. Este texto é parte de um conjunto de cinco apostilas produzidas no âmbito do projeto Água em Unidade de Conservação. Tem o propósito de contribuir para o processo educativo que a linha de educação ambiental do referido projeto estabelece com os membros do conselho consultivo do PNT e parceiros estratégicos. Inclui-se nas iniciativas de fortalecimento desse conselho e da gestão participativa do parque.

NAHYDA FRANCA

Pesquisadora do Ibase e coordenadora da Linha de Ação 4.2 – Educação Ambiental na Gestão Participativa: consolidação e fortalecimento do conselho consultivo. Projeto Água em Unidade de Conservação, Parque Nacional da Tijuca

METODOLOGIA PARA FORMULAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS: CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a abertura democrática, no campo da administração pública há uma tendência – que vem se tornando uma exigência – à implantação de um novo tipo de organização pública. Um dos elementos mais importantes dessa maneira de como se organizam e como se prestam os serviços públicos é a abordagem voltada aos(às) cidadãos(ãs) e aos(às) usuários(as) dos serviços.

Fala-se em *governança*, ou seja, um modo de governar que não se limita ao poder já estabelecido do Estado, mas que abre espaço para interação entre o poder público e a sociedade organizada, no sentido de dar a esta a possibilidade de intervir em temas de natureza estratégica para a localidade onde se vive. Tecnologias avançadas de comunicação podem ser um instrumento para a democratização das informações, mantendo usuários e usuárias dos serviços públicos aptos a controlar as ações de governo (*controle social*).

Quando se elabora e se implementa um plano estratégico para um município, por exemplo, que trata de seu desenvolvimento futuro, a partir de uma abordagem que envolve tanto o Estado como a sociedade civil, fala-se de uma visão de futuro e de mundo que é mais democrática.

Tudo isso exige pensar sobre um conjunto de instrumentos e métodos que diferentes grupos sociais, especialmente os mais pobres e vulneráveis, precisam conhecer e operar a fim de que possam estar preparados para participar dos espaços institucionais que se abrem e para exercer a regulação democrática (Villas Boas, 1996).

Para enfrentamento das questões do campo socioambiental, não é suficiente boas intenções. É cada vez mais evidente a necessidade de se elaborarem bons projetos dentro de um plano administrativo e de ter competência técnica. As possibilidades de implementação de um plano aumentam se há qualidade nos projetos que o compõem. Quanto mais claras e concretas forem a identificação de uma determinada situação-problema e a formulação e redação dos projetos, maior é a chance de esses mesmos projetos serem apoiados em sua execução e maior se torna o grau de implementação do plano.

A efetividade de toda ação transformadora depende de uma “dimensão técnica” dada pelas competências exigidas não só no planejamento, quanto na implementação e na avaliação dos projetos sociais. Mas também requer uma visão crítica capaz de questionar a todo momento o sentido do nosso agir. O compromisso ético exige que as nossas ações tenham resultados efetivos; que possam contribuir para a transformação positiva das condições sociais e que estejam comprometidas com os anseios do público-alvo. Esta é a “dimensão ética” subjacente aos projetos sociais.

(Oficina Social, 2002, p. 14. Os destaques são nossos)

Não se pode, no entanto, pretender a continuidade das ilusões de que planos e projetos bem feitos bastarão para a solução de necessidades, problemas e impactos sociais e na natureza em geral. Planos, quando bem conduzidos, podem impulsionar algumas mudanças, até mesmo iniciá-las, mas para que toda a mudança desejada ocorra é necessário ter as condições políticas e econômicas que lhe dêem suporte e continuidade. A competência técnica deve buscar, ainda, compreender e absorver o saber acumulado de quem será beneficiado pelo plano ou pela proposta. Nesse sentido, os métodos participativos ajudam a obter sucesso na melhoria da situação-problema a ser enfrentada.

A participação é uma conquista e um direito de cidadania e é o que vai garantir uma governabilidade mais democrática. A participação na gestão, além de contribuir na educação política, faz avançar os direitos sociais da população brasileira.

Uma vez obtidas as condições citadas anteriormente, torna-se mais possível a realização de práticas sociais transformadoras, sendo o plano geral um guia para ação, o qual pode se desdobrar em vários projetos.

Não é necessário esperar por todas as condições “ideais” para que a transformação almejada, pelo plano, se realize. Alguns tipos de projetos podem ser escritos com a finalidade de se obter ao menos parte dos recursos necessários para a transformação desejada.

Afinal, o que é um planejamento? Planejar para quê? O que significa um planejamento participativo? As respostas a essas questões compõem o conteúdo específico desta apostila de apoio às atividades educativas com conselhos de UC.

Destacam-se, ainda, a utilidade do planejamento e a elaboração de projetos como instrumentos de um plano maior. Finalmente, as regras básicas para aplicação de uma metodologia participativa para a elaboração de plano de ação são apresentadas, assim como a descrição dos cinco passos que a compõem.

Nada do que é apresentado aqui deve ser tratado como uma “camisa-de-força” metodológica. Os instrumentos e as dinâmicas sugeridos devem auxiliar na estruturação coletiva de uma proposta, sem, no entanto, inibir a criatividade e o bom senso. O método participativo exigirá, necessariamente, flexibilidade na ação, tempo e espaço para que ocorram as trocas e a produção do conhecimento coletivo.

O QUE É UM PLANEJAMENTO?

É o trabalho de preparação que antecede o movimento de implementação de algum programa, política pública ou empreendimento privado. Representa um esforço de organização da ação, dando a esta uma direção a ser perseguida.

Ao se planejar, constrói-se a visão de futuro sobre determinada questão. As pessoas, no seu dia-a-dia, costumam planejar e organizar suas ações: muitas fazem isso apenas mentalmente, outras registram o que pensaram e planejaram em agendas ou diários.

O importante a destacar é que o planejamento representa um empenho **anterior à ação** e ajuda a **organizar as idéias**. Além disso, durante o processo de planejar, **buscam-se informações** importantes que contribuirão positivamente para o resultado da ação.

Três perguntas básicas orientam um planejamento:

- > **O que queremos?**
- > **O que já temos?**
- > **Como chegar lá?**

PLANEJAR PARA QUÊ?

Quando as ações são planejadas, sabe-se a direção de nossos passos. O planejamento permite que se trace o caminho por onde se anda e, com isso, perde-se menos tempo e adquire-se mais confiança e segurança no caminhar. Os obstáculos dessa caminhada podem ser previstos e serão enfrentados com o auxílio de ferramentas pensadas e construídas conjuntamente.

O planejamento possibilita a aquisição de um conhecimento prévio e aprofundado da realidade que se quer transformar e traçar as metas e estratégias para alcançá-las. Portanto, para administradores(as) e gestores(as) de toda e qualquer instituição, o planejamento é **o principal instrumento de apoio à tomada de decisão**. Pode-se dizer que não existe gerenciamento sem planejamento.

No contexto de uma UC

Um plano de ação voltado para a gestão de uma unidade de conservação cumpre o papel de orientar seus gestores – conselho (consultivo ou deliberativo), gerência, corpo técnico e atores estratégicos – na tomada de decisão conjunta e na implementação de ações que melhor cumpram sua missão de proteção, recuperação ambiental e interação com as áreas e comunidades de seu entorno.

O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Pode-se dizer que a preparação dos indivíduos para sua organização e intervenção em processos decisórios existentes permite a participação (Fundación Foro Nacional por Colombia, 2001):

- > em atividades que geram intervenções na tomada de decisão no Estado, levando o(a) cidadão(ã) a exercer o controle do poder político;
- > como cidadão(ã) ou como parte de um grupo específico de cidadãos(ãs), na esfera pública, não necessariamente vinculada à institucionalidade do Estado, em função dos interesses particulares;
- > em organizações de caráter comunitário, que resulta na defesa de seus interesses e na busca da gestão do seu próprio desenvolvimento.

A participação é algo que **se aprende e se aperfeiçoa por meio de sua promoção.**

Quando é dada a devida prioridade ao **planejamento participativo** para planejar ações concretas voltadas para o fortalecimento da cidadania e a melhoria das condições de vida de uma determinada localidade, com ênfase no percurso, em relações mais democráticas e solidárias, podemos denominar esse processo como **participação cidadã**. Ele exigirá mudanças do indivíduo que dele participa; do grupo, exigirá a transformação coletiva.

Como o próprio nome indica, o planejamento participativo se remete a esse princípio fundamental da participação. É uma vivência coletiva onde todos e todas compartilham idéias e conhecimentos, socializam ideais, dão sugestões e tomam decisões sobre o que fazer.

Fazer parte nas tomadas de decisão, acompanhar o desenvolvimento de um projeto ou plano de ação e, ainda, compartilhar as atividades geradas por meio das decisões coletivas tomadas são etapas do processo de um planejamento participativo. Nesse sentido, a opção por metodologias participativas gera uma aprendizagem que potencializa, ao mesmo tempo, o indivíduo e o grupo.

Potencializar o indivíduo significa favorecer a construção de conhecimento, estimular a troca de saberes e incentivar mudanças de comportamento (transformação individual) – o indivíduo se descobre com poder para agir. Já o fortalecimento do grupo se relaciona com os laços de confiança e de cooperação que são criados e de interação e articulação que são construídos entre as pessoas e organizações participantes. O grupo se fortalece com os avanços do processo e, ao se fortalecer, expande seu poder de influência.

Mais do que uma técnica, o **planejamento participativo** nos fala de “postura”, de modos de agir e pensar que podem levar o grupo que o vivencia a se fortalecer. É uma atividade na qual a co-responsabilidade, o compromisso com o sucesso das ações que estão sendo planejadas e o compartilhamento do poder de decisão são aspectos relevantes de todo o processo. É um momento de construção coletiva da missão do grupo, de explicitar o seu papel social, de propor mudanças e decidir junto.

Nos comitês de bacia hidrográfica e em UC, o fórum legalmente constituído pelos “conselhos gestores” é um espaço democrático adequado ao uso do planejamento participativo.

METODOLOGIA PARTICIPATIVA PARA A ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO¹

Essa metodologia, na forma exposta nesta apostila, serve para a organização de uma ou mais oficinas de planejamento. O tempo dedicado a isso variará conforme as condições disponíveis. Da oficina, resultará um esboço de plano de ação que depois poderá ser revisado, complementado e, então, ter uma redação definitiva.

REGRAS BÁSICAS PARA OFICINA DE PLANEJAMENTO

- > **Trabalhar sempre em grupo** – o relacionamento coletivo é o que permite a troca de idéias e vivências e propicia o crescimento de cada um(a) e de todos(as), além de um produto que espelha a vontade e a vocação do grupo. Os resultados, frutos de um trabalho coletivo, são mais fortes e têm mais chances de se implementarem com sucesso. Além disso, “a gente precisa descobrir o valor da flexibilidade no relacionamento coletivo, seja ele particular ou profissional. Ao adquirir essa flexibilidade, a gente percebe que o aprendizado constante é uma característica básica da abordagem participativa. **Participar se aprende participando**” (Pompéia, 2005).
- > **Exercitar algumas ações: ouvir, falar, pensar, argumentar e decidir** – somos indivíduos únicos e, geralmente, temos dificuldades para ouvir o outro, interrompemos a fala de colegas e temos a tendência a ouvir melhor quem possui opiniões semelhantes às nossas. É importante exercitar, no grupo, habilidades que permitam o diálogo, a troca, a chegada a um consenso ou acordo, ou seja, a um conjunto de idéias que expresse, verdadeiramente, a opinião do grupo.
- > **Identificar o(a) facilitador(a)** – escolher uma pessoa que seja bem aceita pelo grupo e que possa orientar as atividades da oficina é indispensável para que o grupo caminhe. A pessoa que for a facilitadora deve conhecer bem a metodologia com a qual vai trabalhar, dominar técnicas variadas de dinâmica de grupo e provocar os integrantes, incentivando sua participação em todas as etapas do processo. Um clima agradável e descontraído é fundamental para que todas as pessoas se sintam à vontade e acolhidas.
- > **Registrar todo o processo** – é importante que todas as etapas do trabalho estejam registradas em papel grande, fixadas na parede para que todas as pessoas possam ver e recordar as decisões tomadas. O registro é também a memória do grupo e o instrumento que facilitará o encaminhamento posterior do que foi acordado e decidido.
- > **Perguntar** – durante a oficina de planejamento, é fundamental fazer perguntas. As respostas a questões nos permitem tomar consciência e refletir sobre o dia-a-dia de nossas ações sociais e modificar algumas crenças e práticas já cristalizadas.

¹ A metodologia descrita foi retirada de material de planejamento utilizado pela equipe do Programa de Educação Ambiental da Associação Projeto Roda Viva – RJ. Seu conteúdo foi adaptado para os fins e o formato desta publicação.

CINCO PASSOS METODOLÓGICOS

Por que mudar?, “sonho” (missão), diagnóstico da realidade, cenários e plano estratégico de ação são os cinco passos da metodologia adotada. Ao fim de cada estratégia proposta, esses passos serão apresentados em blocos-síntese, a título de complementação, adaptados ao tema *gestão participativa em unidade de conservação (UC)*.

Por que mudar?

Ao propor uma discussão a respeito dessa indagação, o grupo explicita a necessidade e o desejo de mudar, além de analisar as causas dessa necessidade. Em geral, nessa etapa, um breve histórico da instituição e da evolução do trabalho é necessário para a compreensão do que levou o grupo a propor mudanças.

Estratégia – Montar uma mesa-redonda com especialistas convidados(as) ou com alguns dos(as) participantes do grupo. As pessoas que compõem a mesa têm o papel de iniciar um debate com o grupo, refletindo sobre a necessidade de mudar. Essa estratégia pode ser substituída por um debate a partir da exibição de uma fita de vídeo que provoque no grupo a mesma reflexão.

No contexto da UC

Propor uma discussão a respeito da pergunta:

> Por que propor mudanças para a gestão desta UC?

Essa pergunta pode ser complementada com outras:

> Quem somos e por que estamos no conselho?

> Que aspectos internos ao funcionamento do conselho da UC precisam ser considerados para torná-lo participativo?

> Quanto aos aspectos externos, quais ameaças e oportunidades podem interferir no funcionamento do conselho desta UC?

Registrar as principais questões surgidas durante o debate.

A partir desta etapa, será escrita a **introdução** do plano de ação.

“Sonho” (missão)

O convite ao “sonho” tem como objetivo a construção da *utopia* comum ao grupo. A resistência inicial para o “sonho” é comum e reflete uma dificuldade natural do ser humano de deixar de lado os problemas e entraves do cotidiano.

Há uma tendência a se iniciar, imediatamente, a exposição dos problemas que a realidade apresenta. É importante sensibilizar o grupo para viver um momento de “delírio”, no qual o *ideal* será explicitado.

O “sonho” do grupo será a soma dos “sonhos” individuais compartilhados. Desse “sonho” saem a missão do grupo e a direção que ele deseja seguir.

Estratégia 1 – Preparação do grupo para “sonhar”. Apresentar ao grupo uma música, um poema ou texto que tenha como tema o ato de “sonhar”.

Estratégia 2 – Apresentar uma questão registrada em folha de papel grande e pedir para que todas as pessoas falem o que sentem e o que primeiro lhes vem à cabeça como resposta àquela questão (tempestade de idéias).

No contexto da UC

Apresentar a seguinte questão para o grupo: “Qual o nosso ‘sonho’ para esta UC? Aonde queremos chegar?”.

> registro fiel de todas as idéias surgidas.

> sistematização do “sonho” comum do grupo.

Estratégia 3 – Compartilhar as idéias registradas agrupando os aspectos comuns.

> **registrar de** forma mais organizada as idéias que surgiram no sonho, criando listagens separadas por categoria dos aspectos comuns.

Diagnóstico da realidade

Esse passo da metodologia consiste na reunião de dados e informações sobre a realidade que se tem hoje, a sua análise e sistematização.

Conhecer a realidade é o primeiro passo para transformá-la!

Diversas são as fontes de coleta das informações sobre a realidade: o conhecimento e/ou saber trazido por cada integrante do grupo, a consulta a publicações específicas e a especialistas da área e a busca de dados oficiais por meio de pesquisa, envolvendo pessoas, grupos, universidades e instituições formais que trabalham com o tema. Igrejas, associações de bairro, centros educativos e culturais, escolas, grupos associativos e lideranças também são importantes fontes de informação.

É preciso reconhecer que não se pode esgotar o conhecimento da realidade, mas é importante que o grupo faça, em conjunto, uma análise dos problemas que hoje o impedem de trabalhar a contento. Essa análise não pode ser feita apenas baseada no senso comum do grupo, é importante apoiá-la com dados concretos para que adquira maior credibilidade.

É fundamental que se identifique também a potencialidade da realidade local, o que ela tem de positivo que possa vir a reforçar a ação que se deseja desenvolver. Os resultados já obtidos por meio de ações passadas devem ser destacados e utilizados como argumentos de estudo da realidade. O conhecimento da realidade poderá ser aperfeiçoado durante a implementação do plano.

Estratégia 1 – Propor ao grupo um jogo de simulação de papéis. Montar uma mesa-redonda na qual se discutirá a situação atual a respeito de determinada questão. A mesa será composta de representantes dos diferentes setores da organização – equipe de direção, do corpo técnico, colaboradores(as), voluntários(as) – quando houver, outros(as) funcionários(as) etc.

Estratégia 2 – Uma parte do grupo comporá a mesa, e a outra parte ficará como observadora da discussão. É preciso escolher alguém que não participará das discussões, mas registrará os principais pontos levantados.

Estratégia 3 – Compartilhar as idéias registradas agrupando os aspectos comuns e criando listas de assuntos e/ou problemas.

Estratégia 4 – Propor ao grupo diferentes estratégias de enriquecimento dos argumentos apresentados pelos componentes da mesa: pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas-chave, levantamento de dados em órgãos públicos e/ou privados, associações de bairro, entidades de pesquisa envolvidas com a questão etc.

> O grupo pode ser subdividido para a realização dessas tarefas. Um prazo deve ser dado para a apresentação do resultado obtido.

> Caberá a uma ou duas pessoas do grupo a sistematização e a junção dos dados obtidos na etapa de pesquisa com aqueles registrados a partir da discussão travada na mesa-redonda simulada.

Obs.: o jogo de simulação de papéis pode ser substituído por uma palestra, na qual um(a) ou mais especialistas discutirão com o grupo aspectos da realidade sobre determinada questão. Posteriormente, o grupo poderá se dividir para buscar dados que enriqueçam os aspectos abordados pelos(as) palestrantes.

Análise situacional da UC em questão

Algumas UC brasileiras foram alvo de estudos/pesquisas e possuem levantamentos de dados e informações qualificadas sobre suas realidades. No caso do PNT, o seu diagnóstico socioambiental e de áreas do entorno produzido em 2005, pela Linha de Ação 4.2 do projeto Água em Unidade de Conservação, é uma importante fonte atualizada para a construção desse item da proposta. Outras fontes citadas nas referências bibliográficas deste documento também podem ser consultadas.

Para complementar essa etapa, pode-se ainda subdividir o grupo e propor a discussão em torno da questão:

> se nada for feito, o que acontecerá com esta UC?

A resposta a essa pergunta provoca uma reflexão que reforçará a necessidade da mudança.

Das etapas *sonho* e *diagnóstico da realidade* se escreverá a **justificativa** do plano de ação.

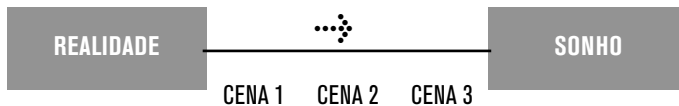
Cenário

A metodologia sugerida até o presente momento mostra o “*sonho*” (missão) do grupo, ou seja, o lugar a que se deseja chegar num momento futuro. Apresenta também o diagnóstico da *realidade* presente – o que existe, hoje, que pode vir a dificultar e/ou facilitar as nossas ações.

Entre a *realidade* e o *sonho*, há um caminho a ser percorrido. No seu percurso, algumas cenas serão perseguidas.

O *cenário* é o conjunto das cenas que representam os **objetivos** que se pretende alcançar em períodos de tempo determinados. Ao construir o cenário, o grupo identifica as mudanças propostas, que serão alcançadas num determinado espaço de tempo – seis meses, um ano, dois anos...

PLANO – percurso para se chegar ao ideal



Estratégia 1 – Recuperar o registro organizado do “sonho” e identificar, a partir de discussão, as prioridades do grupo – destacá-las em folhas separadas.

Estratégia 2 – Dividir o grupo em três ou quatro subgrupos. Cada subgrupo, inspirado nas prioridades escolhidas do “sonho” e supondo que as mudanças desejadas já estão sendo realizadas pelo desenvolvimento do plano, será convidado a imaginar cenas (no máximo três) que ocorrerão daqui a um ou dois anos. Ou seja, cada subgrupo pode imaginar-se vendo o filme do plano sendo realizado e, num dado momento, manda parar o filme e “congela” algumas cenas.

Estratégia 3 – Cada subgrupo discute as cenas escolhidas e representa-as em forma de desenho, colagem ou pintura montando um painel que será apresentado ao grupo todo. É necessário redigir uma legenda para cada cena. Ela deve ser escrita em tiras de papel, com letras grandes, de forma clara e curta evidenciando uma ação.

Obs.: a construção do cenário permite que o grupo pressinta as possibilidades das mudanças desejadas, tornando-as mais claras e viáveis.

Estratégia 4 – Com a ajuda do(a) facilitador(a), as cenas serão agrupadas por semelhança. Nesse momento, o grupo discute, dá sugestões e propõe alterações ou complementações às legendas redigidas até chegar a um consenso sobre as cenas finais que comporão o conjunto dos objetivos a serem alcançados.

Estratégia 5 – Provocar uma discussão sobre o que é objetivo geral (aquele que se alcança a longo prazo) e objetivo específico (o que se atinge a curto e médio prazo e contribui para o alcance do objetivo geral). Propor a associação das cenas a um ou outro tipo de objetivos e a sua ordenação, do mais geral para o mais específico. Pode ser necessário a construção de mais um painel que retrate o objetivo mais geral do plano de ação.

No contexto da UC

- > O que gostaríamos que ocorresse nesta UC daqui a seis meses, um ano e dois anos?
- > O que se espera do conselho nos próximos dois anos?
- > Quais as cenas ideais que traduzem esses nossos desejos?
- > Qual o cenário desejado de mais longo prazo para UC e seu conselho? (objetivo geral a ser alcançado)

Da etapa cenários se escreverão os **objetivos** do plano de ação.

Plano estratégico de ação

O *plano estratégico de ação* é o mapa que dará as orientações **do que** fazer e **como** fazer. Ele descreve o conjunto de estratégias, procedimentos e ações que serão realizadas para se chegar à condição futura – o que precisa ser feito para mudar. Quanto mais completo for o plano, menos trabalho terá a equipe que o planejou, no momento em que forem executadas as atividades. Ou seja, é importante dedicar um tempo maior ao planejamento das ações, o resultado é a sua execução rápida e bem planejada.

É claro que, durante o percurso, surpresas podem ocorrer. Por isso, o plano deve ser *flexível* e possibilitar ajustes e adaptações. Ele também não precisa estar pronto e acabado, ele será detalhado e aperfeiçoado ao longo da sua execução junto com os(as) participantes das ações e integrantes da equipe do projeto.

É necessário, nessa etapa, levar em conta aquilo que *desejamos*, as *necessidades* concretas de mudanças e o *possível* de ser realizado, tendo-se ainda a clareza dos *objetivos* propostos, dos *recursos* humanos e materiais disponíveis e o *tempo* que dispomos. Esses são os fatores que devem ser conjugados e equilibrados para que a ação se realize.

Três etapas básicas formam o *plano estratégico de ação*: construção do *cronograma de atividades*, análise do *campo de forças* e *monitoramento e avaliação*.

Construção do cronograma de atividades

O conjunto de atividades concretas que comporão o plano está diretamente ligado aos objetivos pensados – as cenas do *cenário*. As atividades precisam ser organizadas de acordo com o tempo disponível, obedecendo uma seqüência lógica.

Estratégia 1 – Retomar às cenas construídas no quarto passo: elas deverão estar dispostas na parede em local visível para todos(as). Antes de identificar as atividades, o grupo define o **público-alvo** do plano: o grupo de pessoas que o conjunto das ações beneficiará e a **área de atuação** em que será desenvolvida.

Estratégia 2 – Dividir o grupo em subgrupos. Cabe a cada subgrupo a elaboração do conjunto de **atividades** que facilitarão o alcance de um objetivo (uma cena), no período de um ou dois anos. Registrar cada atividade em tiras de papel separadas, em letras grandes.

No contexto da UC

Qual é o público-alvo preferencial das ações do conselho em uma determinada UC?

Lembrando da pergunta anteriormente respondida:

> O que se espera do conselho nos próximos dois anos?

Perguntar em seguida:

> O que é preciso ser feito para que isso aconteça? (atividades)

Estratégia 3 – Montar um painel na parede com as atividades distribuídas em ordem cronológica, compondo o cronograma.

Estratégia 4 – Apresentar o cronograma montado ao grupo todo, discutindo as atividades, incorporando as sugestões de modificação ou acréscimos.

Análise do campo de forças

Identificação dos fatores da realidade que favorecem ou dificultam o percurso a ser realizado.

Estratégia 1 – Apresentar o quadro do campo de forças e discutir com o grupo o seu significado

REALIDADE	
(+) REFORÇAR	(-) NEUTRALIZAR

Estratégia 2 – Dividir o grupo em dois; um lista os fatores negativos (-), que dificultam a execução das atividades e que deverão, portanto, ser neutralizados. O outro grupo fará a listagem dos fatores positivos (+), aqueles que reforçarão a ação.

Estratégia 3 – Apresentação, ao grupo todo, das listagens elaboradas e discussão sobre estratégias de fortalecimento e neutralização. Registro das estratégias sugeridas.

No contexto da UC

> Que fatores da realidade desta UC contribuem positivamente para a realização das atividades pensadas? Quais são aqueles que dificultam a realização dessas mesmas atividades?

Perguntar em seguida:

> Como fortalecer os fatores positivos e neutralizar ou diminuir as dificuldades apresentadas?

Estratégia 4 – *Quem deve fazer?*

Montagem do “quadro de comprometimento” – identificar as pessoas ou instituições-chave responsáveis pelas ações e aquelas que precisam ser envolvidas, durante o seu desenvolvimento, para que as ações aconteçam. Identificar ainda as estratégias de envolvimento necessárias ao engajamento das pessoas/instituições. Incluir e colar novas tarjetas no painel construído coletivamente, acrescentando as idéias surgidas.

Quadro de comprometimento

INSTITUIÇÃO/ GRUPO/PESSOA	DEIXAR ACONTECER	AJUDAR A ACONTECER	FAZER ACONTECER	COMO? (ESTRATÉGIAS)
A		X		
B		X.....o		?
C	X			
D			X	

..... = deslocar para

Exemplo de quadro de comprometimento no contexto de UC federal

INSTITUIÇÃO/ GRUPO/PESSOA	DEIXAR ACONTECER	AJUDAR A ACONTECER	FAZER ACONTECER	COMO? (ESTRATÉGIAS)
Ibama – órgão central	X			Mantê-los informados
Ibama – órgão regional		X		Mantê-los informa- dos e envolvê-los em atividades específicas
Equipe técnica da UC		X.....o		Envolvê-los no planejamento participativo
Prefeitura (secretá- rias municipais)		X		Mantê-los informa- dos e envolvê-los em atividades específicas
Setores organizados das comunidades do entorno da UC	X.....o.....o			Mantê-los informa- dos e envolvê-los no planejamento participativo

..... = deslocar para

Monitoramento e avaliação

O principal papel do monitoramento e da avaliação na aplicação de um plano de ação é fornecer informações para que decisões possam ser tomadas ao longo de sua implementação e elaboração de outros planos que corrijam erros cometidos no anterior.

Algumas ações corretivas, de recondução do planejamento, podem ser necessárias durante a execução do plano, são os chamados “desvios de rota”. Os erros e os acertos são fatores de aprendizagem constante do grupo.

Analisar as dificuldades encontradas, assim como valorizar os resultados, ajuda a repensar as estratégias e as atividades sem perder de vista os objetivos traçados. É importante ainda avaliar e sistematizar os impactos produzidos pelo plano, pois é o que vai legitimar a reprodução ou ampliação da experiência posteriormente.

As perguntas-chave² que orientam a avaliação são:

- > **Onde estamos em relação ao prazo, custo, desenvolvimento das atividades e objetivos?**
- > **O que está se desenvolvendo conforme o planejado?**
- > **O que não está se desenvolvendo conforme o planejado?**

²Apostila do Curso de Elaboração de Projetos elaborada por Ricardo Falcão, ex-coordenador de programas da Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (Usaid), 1994.

- > **Quais os problemas que estão surgindo?**
- > **Que boas possibilidades estão surgindo?**
- > **Existe alguma coisa que deveria ser feita que não se está fazendo?**
- > **O público-alvo do projeto está satisfeito com os resultados?**

Essas são perguntas-chave para se avaliar o *processo* de desenvolvimento das ações.

Ao fim do processo, pode-se perguntar:

- > **Quais os impactos produzidos no público-alvo?**
- > **Quais os impactos produzidos na instituição (unidade de conservação, por exemplo) e/ou comunidade?**
- > **Quais resultados alcançamos? Que mudanças foram produzidas por eles?**

Essas são perguntas-chave para se avaliar o plano de ação.

O que deve constar no item monitoramento e avaliação de um plano são as estratégias de avaliação, que serão criadas para medir os resultados de processo, durante a sua realização. Também são necessários os indicadores observáveis de avaliação, ou seja, as informações-chave que nos indicarão se obtivemos ou não sucesso, com a ação que foi desenvolvida.

Estratégia 1 – Solicitar a elaboração, em grupos de duas ou três pessoas, de estratégias para avaliação de processo. Listar todas as estratégias surgidas, agrupando as semelhantes. Identificar com o grupo as estratégias prioritárias.

Estratégia 2 – Em subgrupos, propor que cada um deles elabore indicadores de avaliação para cada objetivo específico proposto. Os indicadores poderão ser de ordem qualitativa e/ou quantitativa.

No contexto da UC

- > Participação ativa dos membros do conselho, nas suas reuniões, contribuindo com idéias e sugestões – é um indicador de ordem qualitativa, que evidencia o grau de engajamento e envolvimento institucional dos membros do conselho.
- > Regimento interno elaborado coletivamente e difundido entre todas as instituições representadas no conselho – é um indicador qualitativo que identifica o início da atuação de uma gestão participativa na UC em questão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO PROJETO RODA VIVA. *Material de planejamento utilizado pela equipe do Programa de Educação Ambiental*. Rio de Janeiro, 1993. Mimeo.

FALCÃO, RICARDO. *Apostila do Curso de Elaboração de Projetos*. Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (Usaid), 1994. Mimeo.

FRANCA, N. Formar para a gestão participativa: métodos em construção. In: LOUREIRO, C. F. B. (Org.). *Cidadania e meio ambiente*. Salvador: Centro de Recursos Ambientais, 2003.

FUNDACIÓN FORO NACIONAL POR COLOMBIA. *Planeación participante para la gestión ambiental local*. Colômbia, 2001. (Série “Cartillas para el manejo ambiental municipal con participación ciudadana”, módulo 6).

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. *Proposta de gestão participativa para o Parque Nacional da Restinga de Jurubatiba*. Rio de Janeiro, 2002. Mimeo.

OFICINA SOCIAL – CENTRO DE TECNOLOGIA TRABALHO E CIDADANIA. *Multiplicadores comunitários de cidadania*. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2001. (Cadernos da Oficina Social, n. 8).

_____. *O planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias*. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2002. (Cadernos da Oficina Social, n. 9).

POMPÉIA, Sílvia. *Diagnóstico e caracterização por percepção de bacias hidrográficas*. São Paulo, 2005. (Programa Mãos à Obra Pelo Tietê e Núcleo União Pró-Tietê, SOS Mata Atlântica).

TRUSEN, C.; PINHEIRO, M. R. B. (Orgs.). *Planejando o desenvolvimento local: conceitos, metodologias e experiências*. Belém: Secretaria Executiva de Agricultura de Belém, 2002.

VILLAS BOAS, R. (Org.). *Para que participação popular nos governos locais?*. São Paulo: Instituto Pólis, 1996.

Espaços colegiados e descentralizados de gestão, como conselhos de direitos, são instâncias privilegiadas do exercício da democracia e da participação. Nesse sentido, o papel do Ibase em ações voltadas para o fortalecimento da gestão participativa em unidades de conservação tem sido criar as condições necessárias que facilitem a interlocução entre os diferentes atores envolvidos.

A metodologia proposta pelo Ibase, em consonância com a Coordenação Geral de Educação Ambiental do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), para atuação em unidades de conservação, parte da criação coletiva de um espaço sistemático de conversação, explicitação e negociação de diferentes interesses e da aprendizagem compartilhada, envolvendo variados saberes e referências. Por meio de práticas e metodologias participativas, a linha de ação busca alternativas técnicas e políticas capazes de aprimorar práticas sociais e fortalecer a gestão democrática do Parque Nacional da Tijuca.

Este texto é parte de um conjunto de cinco apostilas produzidas no âmbito do projeto Água em Unidade de Conservação. Tem o propósito de contribuir para o processo educativo que a linha de educação ambiental do referido projeto estabelece com os membros do conselho consultivo do Parque Nacional da Tijuca e parceiros estratégicos. Inclui-se nas iniciativas de fortalecimento desse conselho e da gestão participativa do parque.

