

PROJETO
MOSAICOS

Fortalecimento dos Mosaicos de Unidades de Conservação
do Corredor da Serra do Mar

PLANO DE AÇÃO MOSAICO MANTIQUEIRA

ELABORAÇÃO
CONSELHEIROS DO MOSAICO MANTIQUEIRA

APOIO



CONSULTORIA

ROGÉRIO CABRAL
NEXUCS NÚCLEO PARA EXCELÊNCIA EM
UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

OUTUBRO
2010

Sumário

1. Objetivos, Expectativas e Premissas.....	4
2. Análise Crítica do Desempenho	6
3. Planejamento.....	10
4. Monitoramento do Planejamento.....	20
5. Conclusões e Avaliações Finais.....	20
6. Participantes da Oficina.....	21

Lista de figuras

<i>Figura 1: Programação da oficina de revisão do Plano de Ação do Mosaico Mantiqueira</i>	4
<i>Figura 2: Premissas metodológicas da oficina de revisão do Plano de Ação</i>	5
<i>Figura 3: Modelo de conjuntos consistentes</i>	13
<i>Figura 4: Grupo construindo os conjuntos consistentes</i>	14

Lista de tabelas

<i>Tabela 1: Expectativas dos participantes da oficina</i>	4
<i>Tabela 2: Análise das metas atingidas</i>	6
<i>Tabela 3: Análise das metas parcialmente atingidas</i>	7
<i>Tabela 4: Análise das metas indefinidas e não desenvolvidas</i>	8
<i>Tabela 5: Objetivos e atividades priorizadas pelo Mosaico Mantiqueira</i>	Erro! Indicador não definido.
<i>Tabela 6: Plano de Ação do Mosaico Mantiqueira</i>	13
<i>Tabela 7: Proposta de rotina para monitoramento do Plano de Ação</i>	Erro! Indicador não definido.

Siglas

Sigla	Significado
GT	Grupo de Trabalho
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
MMA	Ministério do Meio Ambiente
ONG	Organização Não Governamental
PDA	Subprogramas Projetos Demonstrativos (PPG7)
SIG	Sistema de Informações Geográficas
UCs	Unidades de Conservação
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”

1. OBJETIVOS , EXPECTATIVAS E PREMISSAS

A oficina de revisão do Plano de Ação do Mosaico Mantiqueira, realizada em Passa Quatro, nos dias 23 e 24 de setembro de 2010, teve como objetivo principal a definição das atividades prioritárias para o Mosaico para o período de 2011 a 2013. Essa iniciativa foi apoiada pelo Projeto de Fortalecimento dos Mosaicos do Corredor da Serra do Mar, coordenado pela Associação Mico-Leao-Dourado, Conservação Internacional, Fundação SOS Mata Atlântica e Valor Natural, com apoio da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica e suporte financeiro do Fundo de Parceria para Ecossistemas Críticos.

A oficina foi estruturada de forma a construir um direcionamento para o Mosaico Mantiqueira a partir das experiências, aprendizados e conhecimentos adquiridos pelo conselho consultivo na sua trajetória. A possibilidade de integrar as diferentes visões, expectativas e proposições dos membros do conselho do Mosaico em um instrumento de planejamento conciso, coerente e adequado às capacidades do grupo foi o principal norteador para a definição da metodologia da Oficina, cuja programação é apresentada na Figura 1.

ROTEIRO			
QUINTA-FEIRA		SEXTA-FEIRA	
Hora	Atividade	Hora	Atividade
10:00	Apresentação / Expectativas / Roteiro	08:00	Planejamento
11:00	Análise Crítica Desempenho	10:00	Intervalo
12:00	Almoço	10:15	Planejamento
13:30	Conclusão Análise Crítica / Metodologia Planejamento	12:00	Almoço
15:00	Retomada do Diagnóstico	14:00	Consolidação Planejamento
16:00	Intervalo	15:30	Método de Acompanhamento
16:15	Diretrizes Estratégicas	16:15	Lanche e Encerramento Dia
18:00	Encerramento Dia		

Figura 1: Programação da Oficina de Revisão do Plano de Ação do Corredor da Mantiqueira

Algumas premissas metodológicas importantes foram explicitadas contextualizando a importância estratégica dos investimentos em planejamento para a gestão. Entre estas, destaca-se a noção de que as unidades de conservação e o Mosaico são organizações e como tal precisam produzir resultados para a sociedade.

Outra premissa importante como direcionadora para o processo de planejamento do Mosaico é o reconhecimento de que a integração e o compartilhamento desejados não são automáticos e dependem de um alinhamento de objetivos e interesses. O resumo das premissas é apresentado na Figura 2.

PREMISSAS

- Estamos falando de organizações.
- Organizações existem para construir resultados.
- Gestão é o MEIO pelo qual as organizações aprendem a construir resultados.
- A integração e o compartilhamento só fazem sentido quando justificados por objetivos comuns.
- É fundamental lidar com as expectativas.

Figura 2: Premissas Metodológicas da Oficina de Revisão do Plano de Ação

Um terceiro elemento norteador da oficina foi a explicitação das principais expectativas do grupo em relação à Oficina, de forma a possibilitar o alinhamento dos objetivos e metodologia propostos (Tabela 1).

Tabela 1: Expectativas dos Participantes da Oficina

Expectativas dos participantes da oficina
• Fortalecer o Mosaico e atuar mais politicamente para fora das UCs.
• Consolidar melhor o Mosaico. Houve avanços nesse ano e a expectativa é que o Mosaico se consolide mais.
• Consiga definir caminho para fortalecer o Mosaico, conseguir executar o que for planejado.
• Construir um acordo onde as pessoas se imbuam do espírito do Mosaico e façam o plano acontecer.
• Avance na gestão do Mosaico.
• Sair com plano.
• Fazer uma análise da efetiva implementação do plano, aprofundar nos avanços e construir um planejamento com os pés no chão, que possa ser cumprido e que fortaleça a gestão integrada.
• Ver o Mosaico funcionando.
• Concluir o objetivo da reunião.
• Ter um plano (bom momento por ter um plano já estruturado e de ter apoio para implementação). Expectativa de ter um plano estruturado para o próximo período.
• Fortalecer mais os compromissos interinstitucionais.
• Expectativa de concluir o plano.

2. ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO

A compreensão de que o planejamento não é um evento, mas um processo que integra um sistema maior denominado gestão é simples, porém muitas vezes desconsiderada. Qualquer esforço de planejamento deve ser iniciado pela reflexão e análise dos resultados obtidos anteriormente, avaliando os acertos, os erros e os necessários aprendizados.

A metodologia proposta para a análise crítica do desempenho provocou a reflexão dos integrantes do conselho do Mosaico sobre duas dimensões: resultados e gestão. Na dimensão dos resultados pretendeu-se analisar os resultados que foram estabelecidos no plano anterior e qual a eficácia do Mosaico em alcançá-los. Na dimensão da gestão procurou-se analisar criticamente a capacidade de execução do Mosaico, de forma a orientar um novo planejamento. As seguintes perguntas orientadoras foram utilizadas para as duas dimensões, respectivamente:

RESULTADOS (a partir dos planejamentos anteriores...)	GESTÃO (análise crítica de COMO construímos resultados a partir dos recursos disponíveis)
Quais os <u>resultados</u> que nos propusemos alcançar?	O que funcionou e o que não funcionou em COMO nos organizamos para buscar os resultados?
Quais os <u>resultados</u> que alcançamos?	O que funcionou e o que não funcionou nos nossos planejamentos anteriores?
Quais os <u>resultados</u> que não conseguimos alcançar?	O que devemos fazer diferente para melhorar nossa capacidade de estabelecer e alcançar os resultados?
Por que não conseguimos?	

2.1. Resultados da Discussão

O documento utilizado como base para a análise crítica do desempenho foi o “Plano de Trabalho Mosaico Mantiqueira: Gestão 2007-2009”. A partir das perguntas orientadoras e do planejamento anterior, os participantes foram divididos aleatoriamente em três grupos para refletir sobre o desempenho. O resultado da análise crítica está apresentado na Tabela 2, para cada meta proposta no Plano de 2007-2009.

Tabela 2: Análise das Metas Atingidas

Metas Atingidas		
Meta	Definição	Avaliação pelo Conselheiros
Meta 2: Definição de programas prioritários a serem implantados pelo mosaico	2.1. Criação de um Sistema de Informação Geográfica (SIG)	90% finalizado. Falta a capacitação para uso do mesmo. Produto entregue há 2 meses. (Ainda faltam alguns produtos para serem entregues). Espera-se que a primeira fase de capacitação ocorra até novembro e a segunda fase em fevereiro de 2011. Além da capacitação é necessário alimentar o banco de dados, sendo necessária a complementação das informações (corre-se o risco de o banco de dados não ser atualizado). Falta distribuir para as unidades de conservação. Faltam protocolos para disponibilização e uso. Conversa com INPE e UNESP está em processo.
Meta 2: Definição de programas prioritários a serem implantados pelo mosaico	2.5. Apoio à criação e expansão de novas UCs	Apoio ao processo de criação do Parque dos Altos da Mantiqueira; Apoio ao Parque Nacional de Itatiaia; Apoio ao Monumento Natural Pedra do Baú; Apoio aos estudos de Poncianos e Pedra do Picu;
Meta 3: Implantação de estrutura de funcionamento do Mosaico Mantiqueira	Definição de estrutura física, equipamentos e recursos humanos para funcionamento do mosaico	- Estruturação da secretaria executiva e realização de reuniões: estruturação obtida durante o período de duração do apoio do projeto mosaicos; - Necessita de definir suporte para a continuidade (busca de recursos por meio da elaboração de novos projetos e suporte para o plano de sustentabilidade).
Meta 4: Estruturação do plano de comunicação e divulgação do Mosaico	Plano de comunicação	- Ação realizada dentro do projeto de fortalecimento dos mosaicos. Foram cumpridas as ações de curto e médio prazo do plano. - Não foi inserido no plano anterior o método de aferição dos resultados da meta de comunicação. - Foi enviada proposta para a chamada 9 do PDA, com solicitação para continuidade. O plano de comunicação objetivou, entre outros aspectos, o avanço do reconhecimento da figura do mosaico dentro das instituições, refletido na maior frequência de conselheiros às reuniões. As metas de longo prazo foram incorporadas ao projeto enviado à chamada 09 do PDA.

Tabela 3: Análise das Metas Parcialmente Atingidas

Metas Parcialmente Atingidas		
Meta	Definição	Avaliação pelo Conselheiros
Meta 1: Elaboração do diagnóstico do mosaico: avaliação do status das UCs; da efetividades das UCs sob o ponto de vista da implantação, dos atributos de gestão, de biodiversidade, socioeconômicos e culturais	Diagnóstico das UCs do Mosaico	<ul style="list-style-type: none"> - Questionários elaborados. - Não foram feitas as ações de envolvimento com os atores e pesquisadores, mas está-se articulando um grande evento. - Não foram devolvidos os questionários enviados aos gestores. - Verifica-se dificuldade das pessoas de responder questionários, sendo considerado um meio insuficiente de levantamento de informação. As informações já existentes são de entrevistas realizadas. - Existe um diagnostico elaborado no âmbito do Corredor Ecológico da Mantiqueira. - Consideram que o diagnóstico continua incompleto.
Meta 2: Definição de programas prioritários a serem implantados pelo mosaico	2.2. Capacitação de instituições da sociedade civil	<ul style="list-style-type: none"> - ONGs menores não conseguem enxergar o seu papel dentro do mosaico. Embora não tenham conflito, não tem muita interação. Necessita uma estratégia para envolvimento mais claro com o mosaico.
	2.3. Plano de prioridades de ação para as UCs (combate a incêndios, gestão participativa)	<ul style="list-style-type: none"> - Realizados diagnóstico e levantamento de estratégias existentes, onde apareceu a necessidade de criar um plano de prevenção e combate a incêndios. - Foi formado um grupo técnico responsável pela elaboração do programa de combate a incêndio. Não foi elaborado o plano, embora exista um banco de dados formado e um grande trabalho de mobilização existente. - Embora o planejamento não tenha sido consolidado, a APA Fernão Dias observa que o processo feito fortaleceu a estratégia de combate a incêndio na região. - Foi mudada a coordenação do GT e espera-se que o assunto volte a ser priorizado. - Existem unidades que não têm a relação de equipamentos necessários, nem quais são os procedimentos a serem adotados em caso de incêndio. - A Fundação Florestal está discutindo como a instituição irá lidar com o fogo. Necessita ainda uma ação educativa, já que grande parte dos focos são atos de vandalismo.
Meta 2	Seminário com Conselho Gestor e pesquisadores da região do mosaico	Realizada oficina temática sobre fogo com duração de 3 dias.

Tabela 4: Análise das Metas Parcialmente Atingidas (Continuação)

Metas Parcialmente Atingidas		
Meta	Definição	Avaliação pelo Conselheiros
Meta 2	2.4. Inserção das ações e metas definidas para o Mosaico no Plano de Ação do Corredor Ecológico da Mantiqueira	Não houve articulação direta com o corredor ecológico, houve interações casuais por convergência de objetivos. Não houve articulação deliberada.
Meta 5: Elaboração do plano de captação de recursos	Plano de captação de recursos: reuniões técnicas	- Plano de sustentabilidade foi elaborado. - Um dos grupos considerou que tem o caminho para elaborar um plano de captação de recursos, mas não consolidaram o plano, sendo a meta atingida parcialmente. - Foi feito um planejamento conceitual, que não atingiu plenamente os objetivos.
Meta 6: Viabilização de parcerias: cooperação local, regional, nacional	Estabelecimento de parcerias	- Não foram consolidadas parcerias, embora tenha havido iniciativas importantes.

Tabela 5: Análise das Metas Indefinidas e Não Desenvolvidas

Metas indefinidas		
Meta	Definição	Avaliação pelo Conselheiros
Pesquisa de informações sobre outros Mosaicos		- Gestão anterior diz que existem informações levantadas, mas não houve sistematização e divulgação para o grupo.
Metas Não Desenvolvidas		
Discussões via internet		
Seminários com conselhos e pesquisadores		

Na avaliação do grupo não houve continuidade de ações entre a gestão anterior e a gestão que está vigorando hoje. A forma de apresentação dos documentos de planejamento dificulta a análise. Alguns conselheiros consideram que existe um hiato entre o plano de trabalho de 2007-2009 e as ações atuais desenvolvidas no âmbito do projeto mosaicos.

Embora o projeto de fortalecimento do mosaico tenha apoiado o desenvolvimento de algumas ações previstas no plano de ação, as demais ações propostas ficaram “desconectadas”, não tendo sido desenvolvidas de forma sistemática. Foram apresentadas propostas para:

- Fazer o “kit conselheiro”, que consistiria de informações mais relevantes que cada conselheiro deve ter quando entra para o conselho.
- Disponibilizar a documentação de planejamento para os conselheiros antes das reuniões para essa finalidade.
- Estabelecer rotina de avaliação intermediária do novo plano a ser elaborado, permitindo manter a sintonia com o planejado.

- Incluir um mecanismo de monitoramento no novo plano a ser elaborado.

Com relação aos avanços obtidos para alguns resultados em detrimento de outros, foi avaliado que o principal ingrediente responsável pela execução de alguns destes foi o esforço individual dos membros do Conselho. Os avanços maiores foram por um apoio específico que possibilitou profissionalizar algumas ações. O sucesso das ações está vinculado à estratégia de ter um responsável pela mesma.

O grupo identificou a importância de um suporte institucional para efetivar a participação do conselheiro nas ações do mosaico, a exemplo do que ocorre no Instituto Oikos. É preciso considerar que o planejamento está sendo feito sem que se tenha uma fonte de recurso que assegure as ações daí para frente. Considera-se que o envolvimento dos conselheiros é primordial para manter o mosaico funcionando até que novo aporte venha a ocorrer.

O apoio do projeto de fortalecimento não foi significativo para assegurar a presença dos conselheiros nas reuniões.

Para o próximo planejamento é preciso muita responsabilidade na identificação e definição dos responsáveis das ações, definindo critérios para a indicação das prioridades e comprometimento.

Alguns conselheiros, especialmente as ONGs, não conseguem identificar claramente o seu papel no mosaico. Mesmo algumas unidades de conservação não conseguem perceber como podem contribuir e como podem atuar em mosaico. Para alguns não é clara a “vantagem” de estar no mosaico.

O mosaico só vai se manter coeso se tiver um objetivo relevante e comum a todos, que una o grupo e motive para a gestão conjunta. Cada gestor tem de ver o que significa o mosaico, cabendo a cada um dar forma e fazer com que o mosaico exista. Individualmente, a organização do mosaico é muito útil e enriquecedora para o trabalho de cada um, mas é preciso buscar formas mais atrativas para o grupo, como utilizar as reuniões presenciais para conhecer melhor a realidade de cada região.

A organização das UCs em mosaico tem potencial de fortalecer cada unidade por ser um grupo mais amplo respaldando uma dada ação a ser desenvolvida, ou auxiliando no equacionamento de um problema específico de alguma UC, a exemplo do apoio dado ao Parque Nacional de Itatiaia. Cabe a cada conselheiro identificar o seu potencial para contribuir com o mosaico. Foi sugerida a organização de reuniões onde uma dada UC apresente um problema que possa ser discutido pelo grupo, sendo uma forma potencial de fortalecimento do mosaico.

3. PLANEJAMENTO

As variáveis de contorno do planejamento foram discutidas e decididas de forma participativa pelo grupo. Apesar do processo de discussão provocar no grupo alguma ansiedade e desorientação, por acreditarem na existência de fórmulas prontas, a reflexão e escolha participativa tiveram como intenção promover uma maior internalização do planejamento pelo grupo.

3.1. Condições de Contorno do Planejamento

Foi discutido se o melhor nome para o planejamento que seria construído seria Plano de Ação ou Plano de Trabalho, uma vez que para o grupo essa definição era considerada importante. Após o nivelamento em relação aos conceitos¹ de cada um dos tipos de planejamento o grupo decidiu que o nome mais adequado deveria ser Plano de Ação.

Decidiu-se que o período do planejamento deveria ter um horizonte de 5 anos (2011 a 2015), entretanto com detalhamento das atividades e proposições das metas estabelecidos para um período de 2 anos.

Foi também acordado que o planejamento deveria contemplar resultados internos para o Mosaico (estruturação, fortalecimento, capacitação, etc.) de forma equilibrada com resultados externos.

3.2. Construção do Planejamento

A primeira etapa para a construção do planejamento foi a análise das prioridades, considerando aquelas definidas no Plano de Trabalho anterior (2007-2009), que ainda se mostravam importantes, acrescidas de novas propostas. As prioridades estabelecidas foram:

- Apoio à criação e expansão de UCs
- Plano de prevenção e combate a incêndio
- Articulação com diretrizes de corredores ecológicos e regionais
- Apoio a iniciativas e projetos de conectividade de fragmentos
- Promoção do zoneamento do mosaico
- Estruturação interna
- Plano de comunicação
- Plano de captação de recursos ou de sustentabilidade
- Estabelecimento / viabilização / articulação de parcerias
- Revisão do diagnóstico do mosaico
- Operacionalização do SIG
- Capacitação da sociedade civil
- Regionalização e tematização da gestão do mosaico
- Busca por respaldo institucional

O agrupamento das prioridades em temas afins juntamente com um exercício de priorização buscou construir um conjunto equilibrado (resultados internos e externos) e conciso (poucos e vitais resultados a serem buscados). Para isso, cada um dos participantes recebeu etiquetas vermelhas e verdes simbolizando o nível de prioridade

¹ **Plano de Ação** é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado.

Plano de Trabalho concerne ao planejamento para a realização de um projeto, contendo obrigatoriamente as razões que justificam a celebração de um convênio, uma descrição completa: do objeto a ser executado; das metas a serem atingidas quantitativa e qualitativamente; das etapas ou fases de execução do objeto, com previsão de início e fim; do plano de aplicação dos recursos a serem desembolsados pela concedente e da contrapartida financeira da proponente; do cronograma de desembolso.

dos resultados / ações propostos: vermelho para o curto prazo e verde para o médio prazo.

O grupo não se sentiu confortável com o processo de priorização que foi realizado e com o resultado das escolhas. A pontuação construída foi então desconsiderada e foi realizado um debate sobre as alternativas metodológicas para a construção do Plano de Ação. O grupo decidiu rever o agrupamento das prioridades, redefinir temas, e revisar ações e objetivos propostos. Como resultado desse novo exercício foram identificados sete objetivos ou resultados esperados para o mosaico. As atividades priorizadas a partir do planejamento anterior foram agrupadas a esses objetivos, de acordo com a Tabela 5.

Uma vez definidos os objetivos, os participantes foram divididos em três grupos, de acordo com as afinidades aos temas, procurando equilibrar a participação das representações no Conselho. Cada grupo foi orientado a trabalhar na definição dos conjuntos consistentes de objetivos, indicadores, metas e planejamento das atividades (Figura 3).

Tabela 5: Objetivos e Atividades prioritizados pelo Mosaico Mantiqueira.

Objetivo (Resultado Esperado)	Atividades / Ações / Projetos e Programas
Fortalecimento da imagem do mosaico	Implantar plano de comunicação
Redução da área queimada (ocorrência de incêndio)	Revisar e implantar plano de prevenção e combate a incêndios
Garantir a conservação efetiva do território do mosaico	Participar nos processos de revisão e elaboração dos planos de manejo
	Realizar o zoneamento ambiental do mosaico
	Atualizar o diagnóstico das UCs do mosaico
	Apoiar a criação e expansão de UCs
	Promover a conectividade dos ecossistemas
Fortalecimento institucional	Viabilizar parcerias
	Buscar respaldo institucional
	Integrar interinstitucionalmente
	Articular com corredores regionais/ecológicos
	Qualificar a participação dos atores sociais do mosaico
Estruturação do mosaico	Estruturação interna (Secretaria Executiva)
	Elaborar o planejamento estratégico
	Regionalizar/tematizar a gestão do mosaico
	Fortalecer a comunicação interna
Viabilizar a sustentabilidade financeira	Implantar o plano de sustentabilidade financeira
Operacionalizar o SIG	Capacitar operadores
	Definir protocolos de compartilhamento
	Definir "hospedeiro" do banco de dados

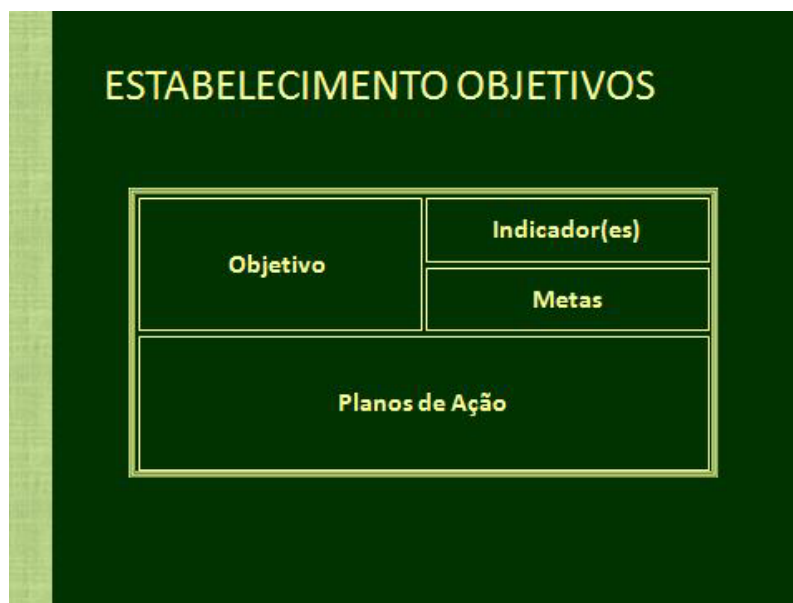


Figura 3: Modelo de Conjuntos Consistentes

3.3. Resultado do Planejamento

O resultado do trabalho dos grupos foi apresentado e compartilhado com todos os membros do Conselho presentes com a finalidade de dar coerência, senso de realidade e caráter sistêmico ao planejamento.



Figura 4 : Grupo construindo os Conjuntos Consistentes

O plano de ação construído é apresentado a seguir (Tabela 6). Os campos sinalizados com vermelho (metas e previsão de recursos necessários) são aqueles que não foram estabelecidos na oficina, mas que precisam ser definidos para dar coerência e factibilidade ao planejamento.

Tabela 6: Plano de Ação do Mosaico Mantiqueira

OBJETIVO		Estruturar internamente o Mosaico (Secretaria Executiva)		
INDICADORES		METAS		
Nº de reuniões realizadas		Realizar 5 (cinco) reuniões ordinárias com apoio logístico em 2011		
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE	
Manutenção de base física com telefone e internet e custos operacionais	Secretaria Executiva + Parceiros	Imediato (2010)	3.600,0 / ano	
Manutenção da equipe – 2 pessoas	Secretaria Executiva + Parceiros	Out a Dez 2010	18.000,00 / ano	
Prover suporte logístico às reuniões, alimentação, hospedagem e transporte	Secretaria Executiva + Parceiros	Out 2010 e 2011	12.500,00 / ano (5 reuniões)	
Apoio técnico especializado à condução de 2 reuniões	Secretaria Executiva + Parceiros	2011	4.000,00 / ano (4 diárias de consultor)	

OBJETIVO		Fortalecer a Comunicação Interna		
INDICADORES		METAS		
% de participação nas estratégias de comunicação estabelecidas		100% de participação		
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE	
Avaliar as dificuldades de comunicação	Secretaria Executiva + Conselheiros	Out a Dez 2010	Não há necessidade	
Revisar e estabelecer estratégia de comunicação	Secretaria Executiva + Conselheiros	Jan a Mar 2011	Não há necessidade	
Implantar novas estratégias de comunicação interna	Secretaria Executiva + Conselheiros	Mar 2011	A definir	
Manter funcionamento de ferramentas virtuais	Secretaria Executiva + Conselheiros	Imediato	3.000,00 / ano	



OBJETIVO	Regionalizar e tematizar a gestão do Mosaico		
INDICADORES	METAS		
Nº de reuniões temáticas e regionais realizadas	Pelo menos 1 reunião temática e 1 reunião regional em 2011		
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE
Definir regiões para gestão estratégica	Secretaria Executiva + Conselheiros	Jan a Mar 2011	Não há necessidade
Definir temas/atores para gestão estratégica	Secretaria Executiva + Conselheiros	Jan a Mar 2011	Não há necessidade
Operacionalizar reuniões temáticas / regionais	Secretaria Executiva + Conselheiros	A partir Abr 2011	A definir

OBJETIVO	Elaborar o planejamento estratégico do Mosaico		
INDICADORES	METAS		
% de elaboração do planejamento estratégico	100% elaborado em 2011		
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE
Elaborar termo de referência para contratação de consultoria	Secretaria Executiva + Voluntários	Out a Dez 2010	Não há necessidade
Captar recursos para contratação da consultoria e para logística do planejamento	Secretaria Executiva + Voluntários	2011	A definir

OBJETIVO	Viabilizar a sustentabilidade financeira do Mosaico		
INDICADORES	METAS		
% das necessidades básicas de recursos atendidas	Atender 100% das necessidades básicas até final 2011		
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE
Revisar e detalhar plano de sustentabilidade financeira	Secretaria Executiva + Conselho + Órgãos Gestores	Out a Dez 2010	Não há necessidade
Definir projetos prioritários	Secretaria Executiva + Conselho	Jan a Mar 2011	Não há necessidade
Contatar parceiros para viabilizar os projetos prioritários	Secretaria Executiva + Voluntários	A partir Mar 2011	Não há necessidade
Executar projetos	Secretaria Executiva + Conselho + Parceiros	2011	A definir



OBJETIVO	Fortalecer a imagem do Mosaico		
INDICADORES	METAS		
Nº de acessos ao site			
Nº de correspondências			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE
Revisar o Plano de Comunicação	Secretaria Executiva (Coordena)	Jan a Mar 2011	Não há necessidade
Implantar Plano de Comunicação	Conselho	A partir Abr 2011	A definir

OBJETIVO	Fortalecer institucionalmente o Mosaico		
INDICADORES	METAS		
Nº de atores participando das ações do Mosaico			
Nº de projetos aprovados			
Nº de conselheiros participando das reuniões do Mosaico			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE
Promover articulação com corredores regionais ou ecológicos mediante convite ao MMA (Fábio França ou Allan Crema) para participar de reunião do Mosaico	Secretaria Executiva (Coordena)	Nov 2010	2.500,00
Constituir GT para viabilização das parcerias	Conselho	Nov 2010	Não há necessidade
Relacionar temas e instituições prioritárias para estabelecimento de parcerias	Conselho	Nov 2010	Não há necessidade
Pesquisar editais e propor projetos	Conselho	A partir Nov 2010	Não há necessidade
Realizar reuniões regionais para sensibilizar atores de interesse do Mosaico (prefeituras, sindicatos rurais, ONGs, Órgãos de assistência técnica, etc.)	GT de Parcerias	Jul 2011 a Dez 2012	A definir
Capacitar os membros do conselho em técnicas de comunicação	Conselho + Parceiros	Jul a Dez 2011	A definir
Estabelecer parceria com instituições governamentais para mediar processo de articulação e alinhamento interinstitucional	Conselho	2011	Não há necessidade



OBJETIVO	Fortalecer institucionalmente o Mosaico (continuação)		
INDICADORES	METAS		
Nº de atores participando das ações do Mosaico			
Nº de projetos aprovados			
Nº de conselheiros participando das reuniões do Mosaico			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE
Encaminhar materiais, relatórios e informativos às diferentes instâncias das instituições governamentais priorizados pelo Conselho	Secretaria Executiva	A partir Nov 2010	Não há necessidade
Encaminhar carta do Mosaico, reforçando seu propósito e importância, para as instituições que o compõem	Secretaria Executiva	2011	Não há necessidade

OBJETIVO	Reduzir a área queimada		
INDICADORES	METAS		
Nº de ocorrências de incêndios			
Área queimada por incêndios			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE
Revisar e atualizar os dados e informações de 2008-2009	GT Fogo	2010	Não há necessidade
Consolidar e editar o plano	GT Fogo	Até Mar 2011	Não há necessidade
Elaborar proposta alternativa do uso do fogo	Nilo	Até Mar 2011	Não há necessidade
Capacitação de produtores rurais em alternativas ao uso do fogo	GT Fogo + Nilo	A partir de Mai 2011	A definir
Realizar uma campanha de comunicação			A definir

OBJETIVO		Garantir a conservação do território		
INDICADORES		METAS		
Perda e cobertura vegetal				
Área recuperada				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	VALOR (R\$) e FONTE	
Formar um GT permanente e um plano de trabalho para apoio à criação e expansão de UCs	Conselho (GT: Letícia, Renato, Nemo, Alexandra e Sarahyba)	Nov 2010	Não há necessidade	
Participação no processo revisão e elaboração dos planos de manejo das UCs (GT definirá "como")	GT UCs	2011	A definir	
Atualização do diagnóstico das UCs do mosaico	Secretaria Executiva	2011	A definir	
Realizar o zoneamento ambiental do mosaico		2013	A definir	
Promover conectividade dos ecossistemas		2013	A definir	

4. MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO

O maior desafio da gestão é a execução disciplinada das atividades previstas no planejamento e o monitoramento rigoroso e sério do alcance dos resultados pretendidos.

Foram discutidas com o grupo algumas diretrizes para o processo de monitoramento do planejamento e, principalmente, o comportamento dos membros do Conselho durante as avaliações e também a disciplina de inserir nas reuniões ordinárias o tema de monitoramento. A tabela 7 apresenta a proposta de monitoramento.

Tabela 7: Proposta de Rotina para Monitoramento do Plano de Ação

Tipo	Escopo	Método	Frequência
Objetivos	Alcance dos resultados propostos	Análise dos indicadores e metas	Semestral A cada 2 reuniões
Execução	Realização das ações previstas	Análise da implantação das ações previstas	Trimestral Todas as reuniões

5. CONCLUSÕES E AVALIAÇÕES FINAIS

Avaliamos que o objetivo principal da Oficina foi alcançado e que a maioria das expectativas dos participantes foi atendida com a realização da oficina de revisão do plano de ação do Mosaico da Mantiqueira.

Algumas comentários dos participantes com a avaliação do evento são apresentados a seguir:

- Parabeniza pela escolha do moderador e pela habilidade para retomar o processo após as discussões da manhã.
- Oportunidade de planejamento foi muito proveitosa para o mosaico.
- Considera importante a perspectiva da realização do planejamento estratégico.
- Parabeniza o moderador e a organização da reunião, a experiência foi construtiva.
- Espera que a cumplicidade firmada pelo grupo de elaboração do plano de ação seja um estímulo contagiante para os demais membros do conselho.
- Ressalta compromisso do grupo e agradece às organizações do Projeto Mosaicos e ao moderador pelo apoio.
- Espera-se que o trabalho seja mais eficiente com o esforço realizado. O planejamento não é o trabalho efetivo, mas é uma oportunidade para alinhamento de conceitos e processos.

6. PARTICIPANTES DA OFICINA

	Nome	Unidade / Instituição	Posição no Conselho
1	Adriana dos Santos Souza	AMAR – Resende/RJ	Conselheira suplente
2	Adriana Prestes	IAP – Campos do Jordão	Conselheira
3	Alexandra Andrade	Instituto Oikos de Agroecologia	Conselheira
4	Antonio Carlos Braga	ATUS-SFX / ons. Gestor APA-SFX	Conselheiro
5	Clarismundo Benfica	APA Serra da Mantiqueira	Conselheiro
6	Claudia Costa	Valor Natural	Projeto Mosaicos
7	Célia Serrano	PECJ – PEMCJ – FF	Conselheira - Presidente
8	Ivana Reis Lamas	Conservação Internacional	Projeto Mosaicos
9	João Mauro A. Carrilho	APA CJ – SM FF-SMA	Conselheiro
10	Johney Gonçalves Ferreira	FLONA Passa Quatro	Visitante
11	Letícia D. Brandão	ICMBio / APA Mananciais do RPS	Conselheira
12	Luis Felipe César	Crescente Fértil	Conselheiro
13	Luiz Sérgio Pereira Sarahyba	Parque Nacional do Itatiaia	Representante da UC
14	Marco Aurélio Martins Corrêa	FLONA Passa Quatro	Visitante
15	Nemo Gomes Simas	RPPN Mitra do Bispo	Conselheiro
16	Nilo Salgado Jardim	RPPN Ave Lavrinha	Conselheiro
17	Raquel Junqueira	IEF/MG – APA Fernão Dias	Conselheira
18	Renato Lorza	FF – APA SPJ	Conselheiro
19	Rogério F. B. Cabral	NEXUCs	Consultor Proj. Mosaicos
20	Rosan Valter Fernandes	Associação Mico-Leão-Dourado	Projeto Mosaicos
21	Soraya Fernandes Martins	ICMBio – APA Mantiqueira	Conselheira suplente
22	Waldir Joel	IF – PECJ	Conselheiro