



Contrato n° 2018/000032 – BRA0823

Protocolo de Avaliação e Monitoramento de Conselhos Gestores de UCs



GUIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DE CONSELHOS GESTORES DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

(ilustração/lettering)

Brasília, 2019.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente: Jair Messias Bolsonaro
Vice-Presidente: Hamilton Mourão

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

Ministro: Ricardo Salles
Secretária-executiva: Ana Maria Pellini

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

Presidente: Homero de Gorge Cerqueira
**DIRETORIA DE AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS E
CONSOLIDAÇÃO TERRITORIAL EM UCs**

Diretor: Marcos José Pereira
Coordenador Geral: Paulo Roberto Russo
Chefe da Divisão de Gestão Participativa e Educação
Ambiental: Camilla Helena

Supervisão técnica

Camilla Helena, Mônica Furtado e Cecil Roberto de
Barros

Autora

Danielle Calandino

Organizadoras

Danielle Calandino
Camilla Helena
Cecil Roberto de Barros
Mônica Furtado

Projeto gráfico

XXXXXX

Ilustração

XXXXXXXXX

Colaboradores

Adriana Nogueira da Silva
Aline Kellerman
Ana Flávia Zingra
Ana Paula Souza
Breno Herrera
Bruno de Britto Gueiros
Camilla Helena
Carlos Felipe Abirached
Carolina Alvite
Carolina Neves Souza
Carolina Peixoto
Carolina Peixoto
Carolina Raquel de Melo
Cecil Roberto de Barros
Christiana Pastorino
Cláudia Cunha
Erik Tedesco
Erick Xavier
Erika de Almeida
Fabiana Hessel
Gabriella Scelza
Gizelani Guazzelli
Iara Vasco
Jairo dos Santos
José Ivanildo Brilhante
José Martins da S. Junior
José Ulisses dos Santos
Leonardo Messias
Lilian Hangae
Lourdes Iarema
Miguel Accioly
Mônica Furtado
Paulo Roberto Russo
Rafael Rossato
Roberto Carlos Ribeiro
Sandra Severo
Viviane Lasmar Pacheco
Whitson José da Costa Júnior

**Este produto foi elaborado no âmbito do Programa das
Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) Projeto
BRA08023.**

CATALOGAÇÃO NA FONTE

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

(NÚMERO)

Calandino, Danielle.

Guia de monitoramento e avaliação da efetividade de conselhos gestores de unidades de conservação / Danielle Calandino,
Camilla Helena, Cecil Roberto de Barros, Mônica Furtado (orgs.). **Editora** – Brasília, 2019.

xxxxp; xx X xx cm.

ISBN XXXXXXXXXXXX

1. Conselhos gestores. 2. Efetividade. 3. Governança. 4. Unidades de conservação.

CDU XXXXX

Índice

| | |
|--|----|
| Apresentação..... | 5 |
| Sumário executivo..... | 5 |
| Parte 1. Entendendo os conceitos..... | 7 |
| O que é Conselho gestor efetivo?..... | 7 |
| Governança..... | 10 |
| Legitimidade e voz..... | 10 |
| Ampla representatividade na composição do Conselho..... | 11 |
| Mandato democrático e regular do conselheiro..... | 13 |
| Democratização do acesso às discussões..... | 14 |
| Participação ativa nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC..... | 14 |
| Equilíbrio de vozes entre as representações..... | 15 |
| Diálogo contínuo e efetivo entre grupos ou instituições membro do Conselho..... | 16 |
| Autonomia do Conselho para encaminhar e/ou deliberar assuntos de sua competência..... | 16 |
| Aceitação e reconhecimento do Conselho perante a sociedade e Poder Público..... | 17 |
| Diretrizes..... | 17 |
| Parte Ativa na Estrutura de Governança da UC..... | 19 |
| Alinhamento com a visão estratégica da UC..... | 19 |
| Atuação baseada em informações e orientações claras..... | 20 |
| Gestão adaptativa..... | 20 |
| Conectividade entre o Conselho e demais instrumentos da UC e território de influência..... | 21 |
| Desempenho..... | 21 |
| Aprimoramento da capacidade de concretização..... | 22 |
| Ação orientada para resultados..... | 22 |
| Garantia dos meios necessários para desempenhar suas funções..... | 24 |
| Gestão de conflitos..... | 24 |
| Desenvolvimento de competências para sua atuação..... | 25 |
| Responsabilização e prestação de contas..... | 25 |
| Elaboração e divulgação das prestações de contas técnicas e financeiras da unidade e do Conselho..... | 26 |
| Cumprimento das responsabilidades assumidas por parte dos conselheiros..... | 26 |
| Justiça e direitos..... | 27 |
| Respeito aos direitos..... | 27 |
| Equidade de oportunidades..... | 28 |
| Monitoramento e avaliação..... | 30 |
| Parte 2. Construção do Protocolo de monitoramento e avaliação da efetividade de conselhos gestores.... | 33 |
| Histórico..... | 33 |
| Abordagem metodológica..... | 34 |
| Protocolo de monitoramento..... | 34 |
| Finalidade..... | 34 |
| Benefícios..... | 34 |
| Indicadores..... | 34 |
| Protocolo de avaliação..... | 47 |
| Finalidade..... | 47 |
| Questões orientadoras..... | 48 |
| Ciclo de Monitoramento e Avaliação..... | 52 |
| Parte 3. Manual de aplicação do Protocolo de monitoramento e avaliação de conselhos gestores de UCs | 54 |
| Passo a passo do Monitoramento..... | 54 |

| | |
|--|----|
| Responsabilidade..... | 54 |
| Tempo..... | 54 |
| Etapas..... | 55 |
| Planejamento..... | 55 |
| Formação do grupo focal..... | 55 |
| Coleta de informações..... | 56 |
| Repasse e consulta às bases..... | 56 |
| Discussão e preenchimento..... | 57 |
| Passo a passo da Avaliação..... | 59 |
| Responsabilidade..... | 59 |
| Periodicidade..... | 59 |
| Fontes..... | 60 |
| Etapas..... | 60 |
| Resultados esperados..... | 61 |
| Referências Bibliográficas..... | 61 |
| Anexos..... | 62 |
| Anexo 1. Protocolo de monitoramento básico e de avaliação..... | 62 |
| Anexo 2. Protocolo de monitoramento avançado e de avaliação..... | 62 |

APRESENTAÇÃO

(checar se Paulo ou outra pessoa quer fazer e/ou assinar.)

O *Guia de Avaliação e Monitoramento da Efetividade dos Conselhos Gestores de Unidades de Conservação* é fruto dos esforços do ICMBio para aprimoramento da gestão participativa das unidades de conservação (UCs) ...

Coordenado pela Divisão de Gestão Participativa e Educação Ambiental – DGPEA e executado com recursos do PNUD, o trabalho envolveu atores-chave do Instituto e parceiros na cocriação de uma ferramenta de suporte ao aprimoramento da participação cidadã na gestão das UCs, a partir do estabelecimento de procedimentos mínimos para avaliação e monitoramento dos conselhos.

Destinado aos conselheiros e gestores de unidades de conservação, este guia busca adotar uma linguagem e conteúdo acessível ao público mais variado, reservando os aspectos conceituais ou operacionais para o leitor interessado em se aprofundar no processo de construção desta ferramenta. ...

Desejamos a todos, que este Guia seja capaz de servir à aproximação da sociedade na gestão responsável dos recursos e patrimônio cultural, abrigados pelas unidades de conservação brasileiras.

Bom trabalho!

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse Guia, destinado a conselheiros e gestores de unidades de conservação, tem o propósito de contribuir para o aprimoramento dos conselhos gestores, de modo a favorecer o alcance dos objetivos de conservação, o desenvolvimento territorial, o controle e o fortalecimento da participação social na gestão dos espaços protegidos brasileiros.

Dividido em três partes principais, o guia orienta o leitor por caminhos capazes de potencializar os impactos da atuação dos conselhos gestores, favorecendo sua efetividade.

Na parte 1, *entendendo os conceitos*, é apresentado o conceito *conselho gestor efetivo*, construído neste trabalho e como ele se relaciona com os princípios da boa governança de áreas protegidas, propostos pela União Internacional para a Conservação da Natureza – UICN. São conceituados ainda os processos de monitoramento e avaliação como monitoramento e avaliação, os objetivos destes processos e aspectos que distinguem os dois termos entre si.

Na parte 2 é apresentado o Protocolo de monitoramento e avaliação da efetividade dos conselhos gestores, como se deu seu processo de construção, sua abordagem conceitual, indicadores de monitoramento e questões orientadoras da avaliação. Também é abordada a forma como ambos os processos, monitoramento e gestão, estão interconectados no ciclo de gestão do Conselho.

A terceira e última parte consiste no manual de aplicação do Protocolo, contendo o passo a passo para que sejam realizados o monitoramento e a avaliação.

A forma como está dividido o Guia possibilita o atendimento a públicos diversos, desde aqueles que demandam por informações teóricas para melhor compreensão do processo, até aqueles que objetivam somente um roteiro para organizar as etapas de aplicação.

A parte 1 foi estruturada de modo a facilitar consultas conceituais relacionadas aos indicadores do Protocolo. Dividida segundo a mesma lógica da árvore de relações da efetividade do Conselho, apresentada na parte 2, ela explora as relações entre os princípios da boa governança de áreas protegidas e fatores de influência sob a efetividade do Conselho. Desta forma, caso surja alguma dúvida conceitual ao avaliar os indicadores do Protocolo, o leitor deve buscar na parte 1 pelo princípio e resultado esperado os quais o indicador está vinculado, para ter acesso ao texto de base.

A consulta ao Guia poderá, assim, seguir uma leitura não linear, de acordo com as necessidades e interesses individuais.

PARTE 1. ENTENDENDO OS CONCEITOS

Esta seção apresenta alguns conceitos necessários ao entendimento do processo de monitoramento e avaliação da efetividade dos conselhos gestores.

O ponto de partida é a definição proposta para o próprio conceito de efetividade de conselhos e a sua relação com os princípios da boa governança.

Na sequência, cada princípio é abordado destacando-se as relações relevantes destes com a efetividade dos conselhos.

O objetivo da Parte 1 deste guia é fornecer material de consulta e apoio para a aplicação do Protocolo de monitoramento e avaliação, bem como informações básicas para o desenvolvimento de competências de gestores e conselheiros.

O QUE É UM CONSELHO GESTOR EFETIVO?

A maioria das pessoas, principalmente aquelas distantes de atividades administrativas, têm dificuldade de traduzir o significado do conceito *efetividade* em palavras. No entanto, na prática, ações efetivas são buscadas mesmo por aqueles que pensam desconhecer o assunto. A efetividade é, assim, um conceito vivenciado de modo muito mais intuitivo do que racional pela sociedade em geral. (ilustração)

Dizemos que uma determinada ação é efetiva quando ela cumpre seu propósito (o seu objetivo); utilizando, sem desperdício e com o máximo aproveitamento, os recursos que estão à mão (dinheiro, tempo, pessoas, material, etc) e alcançando maior impacto positivo possível.

Pensemos em um aluno que se prepara para uma prova importante e traça a meta de estudar todo o conteúdo exigido até o dia da prova. Ele se dedica o máximo que pode, dormindo de três a quatro horas por dia, durante alguns meses. Às vésperas da prova, muito satisfeito, ele verifica que concluiu toda a leitura necessária. No entanto, o aluno cansado não obteve um bom rendimento na prova, pois não foi capaz de raciocinar adequadamente de modo a estabelecer as conexões exigidas. Resultado: o aluno não é aprovado no exame.

Nesse caso, podemos dizer que o aluno foi efetivo em seu estudo? Bem, ele alcançou a meta em relação ao conteúdo estudado, mas não o impacto que ele pretendia com o alcance desta meta: *adquirir conhecimento necessário para passar no exame*. Ou seja, o seu estudo não foi efetivo, pois ele não cumpriu o seu propósito.

A efetividade tem relação direta com o impacto que se pretende alcançar com a execução de determinada ação ou obtenção de resultados

específicos. Para se checar a efetividade é preciso analisar, em primeiro lugar, as metas estabelecidas, verificar se o efeito pretendido (impacto) com o alcance daquela meta foi obtido.

O primeiro passo é, portanto, determinar com a máxima clareza, quais são os impactos almejados.

Qual **IMPACTO** se pretende alcançar com a **ATUAÇÃO** do **CONSELHO GESTOR** ?

Um conselho gestor que se reúne com a periodicidade estabelecida no seu regulamento interno, que apresenta uma composição atualizada e representativa do contexto da UC é um conselho efetivo?

Se o propósito do Conselho for apenas reunir instituições ou grupos importantes para a realidade da UC, independentemente do que o grupo produz, podemos dizer que sim. Mas, sabidamente, este não é o ponto.

O propósito dos conselhos gestores de UCs, de acordo com a Instrução Normativa do ICMBio nº 09 de 2014 é: *constituir-se em um fórum democrático de diálogo, valorização, participação e controle social, debate e gestão da Unidade de Conservação, incluída a sua zona de amortecimento e território de influência, para tratar de questões ambientais, sociais, econômicas e culturais que tenham relação com a Unidade de Conservação.*

Um conselho gestor de unidade de conservação é um instrumento de gestão da UC que deve atuar com o propósito de **facilitar o alcance dos objetivos de criação da unidade** e garantir, ao mesmo tempo, **participação ativa da sociedade** na gestão da UC, na justa negociação dos diversos interesses que afetam e/ou são afetados pela existência da unidade e **no exercício da sua função de controle social.**

(Lettering do conceito abaixo:)

Um **conselho gestor efetivo** é aquele que *garante a participação cidadã e o controle social, contribui com os objetivos de criação da UC e potencializa ações de desenvolvimento sustentável no território de influência da UC.*

Para um conselho ser considerado efetivo, não basta ele pensar somente na unidade de conservação como uma ilha isolada. É necessário que o conselho discuta o território como um todo e busque conexões entre este e a UC.

(ilustração)

O conselho deve atuar verdadeiramente de modo a fazer com que a UC caminhe em direção a seus objetivos de conservação (conservação, turismo, preservação dos modos de vida tradicionais, pesquisa, dentre muitos outros, a depender de qual categoria ela pertence). Não basta, portanto, reunir-se no tempo que está no previsto no seu regulamento, é necessário que nestes encontros sejam tomadas decisões ou sejam debatidas profundamente questões que potencializem o

alcançe dos objetivos da unidade de conservação.
(ilustração)

Para tanto, é necessário que o conselho busque alcançar um último impacto: a participação cidadã.

Perceba que não estamos falando de qualquer tipo de participação, mas uma participação crítica, engajada, onde o indivíduo detém informação suficiente e espaço político e de tempo adequados para discutir assuntos que afetem sua vida. Para que isso possa acontecer, o conselheiro deve estar consciente do seu papel, dos seus direitos, deveres, poderes e limites de atuação.

(ilustração)

A participação contínua da sociedade na formulação, implementação e controle social das políticas públicas é um direito do cidadão previsto na Constituição Federal e que motivou a origem e multiplicação dos conselhos gestores das mais diversas áreas. A participação social é considerada, ainda, um dos princípios da política ambiental brasileira, presente em grande parte dos instrumentos legais da Política Nacional de Meio Ambiente e outros, associados aos direitos de comunidades e povos tradicionais.

Sendo a participação social, um dos impactos pretendidos com a implementação do Conselho gestor, ela tem uma relação direta com o aumento da sua efetividade.

(ilustração)

Quando se fala em participação é necessário, porém, ter em mente qual o tipo e a intensidade pretendidos e necessários¹. No caso dos conselhos gestores deliberativos, a participação plena e ativa nos processos decisórios é um direito determinado nos instrumentos legais e normativos que dispõem sobre a sua função e funcionamento. No caso dos conselhos consultivos, apesar de não haver obrigatoriedade legal de compartilhamento da tomada de decisão, a consulta deve realizada de modo que as partes interessadas compreendam o que está em jogo e possam manifestar sua posição.

Em ambos os tipos de conselho, para que o processo de consulta e/ou de tomada de decisão seja legítimo, deve-se garantir que a informação possa ser acessada e compreendida por todos os conselheiros, que haja clareza sobre como o poder é exercido e como as decisões relativas à unidade são tomadas.

Todos estes pontos, e outros que serão tratados mais adiante, fundamentais para se garantir a real participação da sociedade na gestão do território, dizem respeito a governança do Conselho gestor.

1 Para aprofundamento, recomenda-se a leitura do produto 1, seção participação.

GOVERNANÇA

Segundo Borrini-Feyerabend *et al.* (2017)², o conceito de governança pode ser definido como:

(página com lettering e ilustração governança e gestão)

Interações entre estruturas, processos e tradições que determinam como o poder e as responsabilidades são exercidos, como as decisões são tomadas e como cidadãos ou outros interessados diretos manifestam sua opinião.

Falar sobre governança é falar sobre poder, direitos, relacionamentos e responsabilidades: como as opiniões podem ser manifestadas, como e quem decide e como os tomadores de decisão são responsabilizados.

Dessa forma, analisar a efetividade do conselho gestor, significa, primordialmente, analisar a sua governança.

Há muitas tentativas de determinar os princípios da boa governança. Neste trabalho adotamos a classificação utilizada pela União Internacional para Conservação da Natureza – UICN, a qual define cinco princípios: i) Legitimidade e voz, ii) Orientação ou direção, iii) Desempenho, iv) Responsabilização e prestação de contas e v) Justiça e direitos.

2 Diversos autores têm se dedicado a estabelecer e/ou discutir princípios de boa governança, dentre eles: GRAHAM *et al.*, 2003; ABRAMS *et al.*, 2003; HEYLINGS & BRAVO, 2007; EAGLES, 2009; LOCKWOOD, 2010; BORRINI-FEYERABEND *et al.*, 2017.

A medida que o Conselho gestor se aproxima do atendimento aos princípios da boa governança, ele amplia a sua efetividade.

(ilustração)

Nas próximas páginas falaremos sobre como estes princípios podem influenciar a efetividade dos conselhos gestores.

(ilustração/ícone da legitimidade e voz)

LEGITIMIDADE E VOZ

(ilustração com fatores interligados/lettering)

Um pequeno grupo de pessoas discute, negocia e decide sobre assuntos relacionados aos interesses coletivos de distintos grupos, relacionados a uma unidade de conservação. Essa condição pode resultar em escolhas muito sintonizadas com as preferências da maioria, ou pode levar a decisões extremamente elitistas e privilegiadoras de determinados grupos de interesse.

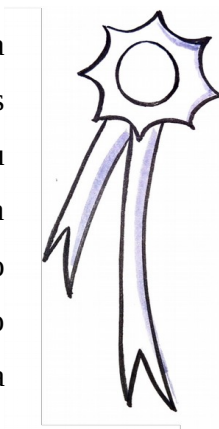
Em grande parte, as escolhas tomadas e a harmonia destas com os objetivos da unidade de conservação, dependerão da legitimidade dos representantes e do equilíbrio de vozes entre os mesmos.

A legitimidade do Conselho pode ser considerada a chave que tranca e destranca as portas de acesso da unidade às diferentes realidades (os setores) que a influenciam ou são influenciadas por ela. É condição essencial, para que seja evitado o

isolamento político, físico e cultural da unidade e para que a mesma se conecte ao seu contexto territorial.

(ilustração)

Diversos fatores contribuem para que conselheiros e Conselhos tenham uma atuação mais ou menos legitimada, tais como: a representatividade, o diálogo constante com as bases e o acesso à informação necessária para tomada de decisão dentre outros.



A seguir, são apresentados alguns aspectos que potencializam a legitimidade do Conselho e que auxiliam na promoção de um equilíbrio de vozes entre as representações, contribuindo, para uma atuação mais efetiva dos conselhos gestores.

AMPLA REPRESENTATIVIDADE NA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO



No conselho gestor são negociados os interesses dos diversos setores da sociedade que são influenciados e/ou que influenciam a unidade de conservação; bem como os caminhos para que estes interesses estejam minimamente sintonizados com os objetivos da unidade.

Para que os pactos resultantes dessas negociações sejam reconhecidos (legitimados) pela sociedade, o Conselho deve ser, representativo da realidade da UC. Em outras palavras, deve ser garantida a representatividade setorial, de modo que o Conselho contemple não apenas aqueles segmentos com objetivos harmonizados aos da conservação da unidade e/ou da população residente, mas também aqueles cujas atividades representam uma ameaça real ou em potencial ao seu alcance.

(Ilustração)

A representatividade será específica para cada realidade e deverá ser construída considerando-se as ameaças e oportunidades ao cumprimento dos objetivos da unidade de conservação, forças políticas atuantes na região, padrões sociais excludentes, mobilização e formas de organização social.

A representatividade ideal é fruto, portanto, de uma meta de representação que transcende a representação setorial e não deve ser entendida como uma miniatura da realidade no território de influência da UC.

Pensemos no exemplo de uma sociedade onde as funções políticas são desempenhadas exclusivamente por homens agricultores, ficando os extrativistas, sobretudo as mulheres extrativistas, alijados deste processo. As mulheres extrativistas reivindicam participação política, pois gostariam de compartilhar possíveis soluções para questões que afetam seus modos de vida, mas não

priorizadas na agenda dos agricultores. Um conselho que fosse mero espelho da sociedade e excluísse as mulheres extrativistas do processo decisório poderia ser considerado legítimo? E se as próprias mulheres não demonstrarem interesse em ocupar este papel político?

Em primeiro lugar, é preciso cuidar para que, na ilusão de se obter uma ótima representatividade setorial, não sejam reproduzidos padrões de exclusão social, deixando de dar oportunidade para que seja ouvida a voz da minoria, ainda que este seja o retrato da organização social no contexto territorial.

O conselho deve buscar também ser representativo quanto ao gênero, idade, cor, etnia, classe social e diversidade de grupos sociais. Romper ou atenuar estruturas excludentes estabelecidas, de modo a possibilitar uma maior distribuição de poder também quanto aos grupos sociais mais vulneráveis, tais como comunitários, extrativistas, indígenas, negros, indígenas, mulheres, aqueles com menor poder aquisitivo, escolaridade e dentre outros.

A ética envolvida na tomada de decisão quanto a um dado território que desconsidera os grupos vulneráveis nele presentes é questionável e interfere na legitimidade do conselho.

É necessário que seja dada atenção à voz que estes grupos têm na sociedade e dentro do próprio Conselho para que as minorias possam negociar

suas próprias demandas, a despeito das pressões políticas ou sistemas sociais vigentes.

É importante considerar, ainda, que a verdadeira inclusão de grupos sociais marginalizados não se limita ao equilíbrio numérico. Esta é apenas uma primeira forma de analisar a questão. O Conselho deve ser estruturado de modo a possibilitar a articulação das diferentes demandas e percepções de todos os detentores de direitos e interessados.

MANDATO DEMOCRÁTICO E REGULAR DO CONSELHEIRO

Aspectos normativos, como o atendimento às regras, também interferem na legitimidade do Conselho em relação a sociedade como um todo e, mesmo, entre seus próprios membros.

Outros fóruns, por exemplo, podem questionar a legitimidade do colegiado caso sua criação não tenha sido formalizada, por exemplo.

Para que as representações se reconheçam entre si, o mandato dos seus conselheiros deve estar de acordo com o estabelecido no seu regimento interno no que diz respeito tanto a forma de indicação das representações, como à vigência e aos critérios de perda de mandato (número excedido de faltas permitidas, prática de atos ilícitos, desligamento do conselheiro da instituição conselheira, atitudes desrespeitosas, dentre outros, a depender do estabelecido no regimento do Conselho).

Tão importante quanto o estabelecimento das regras é honrar as regras acordadas, cumprido-as e fazendo cumprir.

Para que as instituições membro sejam reconhecidas enquanto representantes legítimos é necessário que as indicações sejam formalizadas segundo as regras acordadas.

(ilustração)

DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO AS DISCUSSÕES

O Conselho deve assumir uma função político-pedagógica.

Além de garantir espaço para articulações políticas e negociações, o equilíbrio do conhecimento sobre as questões debatidas entre os seus membros deve ser uma busca contínua, assim como o esclarecimento sobre direitos, deveres e limites impostos pela legislação para sua atuação.

(ilustração)

Um conselho gestor efetivo busca o acesso democrático às discussões, possibilitando que todos tenham iguais chances de compreender o que está em jogo nas negociações, propor, intervir e deliberar, de acordo com seu próprio entendimento, sem manipulações. É necessário, portanto, que sejam asseguradas capacidade, autonomia e espaço para ampla participação de todos os atores nele representados.

A linguagem utilizada e o conhecimento de causa sobre as questões discutidas devem ser compatíveis e acessíveis a todos os públicos, tanto em conteúdo, quanto em forma. É preciso que sejam evitados tecnicismos exagerados de linguagem e que sejam desenvolvidas outras formas de transmissão do conhecimento além da escrita. (ilustração)

É fundamental que os temas a serem debatidos nas reuniões sejam levados ao conhecimento de todos os conselheiros e em tempo suficiente para que sejam discutidos junto às respectivas bases e para que cada grupo representado possa se posicionar de modo legítimo.

Para isso, deve ser dada atenção especial aos distintos tempos de consulta, bem como a logística demandada pelos grupos sociais representados. (ilustração com lettering: O tempo demandado por um representante indígena ou de comunidades tradicionais para articular com a sua base será diferente de uma empresa).

PARTICIPAÇÃO ATIVA DO CONSELHO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS E DISCUSSÕES REFERENTES À GESTÃO DA UC

O Conselho deve atuar, de fato, como gestor da unidade de conservação, defender os seus interesses, traçar estratégias, estabelecer parcerias e executar ações para que os seus objetivos de criação sejam alcançados.

A participação é, portanto, ativa, mesmo se tratando de conselhos consultivos. Nesses casos, ainda que a palavra final não caiba ao Conselho, ele deverá participar ativamente de todo processo de discussão, fornecendo e cobrando elementos que possam contribuir para que as decisões finais sejam as mais adequadas possíveis, no que se refere a harmonização de interesses dos atores sociais com a conservação da biodiversidade.

A participação que faz diferença para a unidade não se trata, contudo, de frequência apenas, embora esta seja importante por uma questão de quórum mínimo para discussões e/ou deliberações e um primeiro sinal de comprometimento. Para que se faça a diferença é necessária participação ativa e qualificada por parte dos conselheiros.

O Conselho que se envolve genuinamente na construção dos instrumentos de gestão da unidade e (os quais, é válido lembrar, incluem o próprio colegiado) e na execução das ações pactuadas, apropria-se da corresponsabilidade na gestão da UC, tornando-se mais empoderado.

O empoderamento, por sua vez, além de aproximar a sociedade do papel primordial de controle social, reflete-se em um maior comprometimento por parte dos conselheiros, fortalecendo o braço executor do Conselho, aumentando o seu desempenho.

O coletivo tende a se comprometer mais com decisões consensuadas do que com aquelas decorrentes de voto, onde um dos lados acaba “perdendo” a discussão. Assim, trabalhar a capacidade de consenso do grupo pode contribuir para um maior comprometimento do mesmo e, conseqüentemente, para um melhor desempenho. Caso não seja possível o consenso, deve-se buscar a votação depois que sejam explorados todos os prós e contras do objeto de debate.

A busca pelo consenso, ou mesmo a condução do momento anterior ao voto, deve ser pautada pela clara exposição e profunda análise dos riscos e oportunidades decorrentes de cada um dos caminhos a serem escolhidos e pelo comportamento franco e respeitoso. A tarefa, complexificada pela natureza de um fórum composto por interesses tão diversificados, pode ser favorecida sobremaneira se o Conselho for capaz de gerenciar seus conflitos de modo adequado.

EQUILÍBRIO DE VOZES ENTRE AS REPRESENTAÇÕES

O Conselho deve buscar equilibrar as vozes de todos os segmentos e acolher, sem distinção, demandas levadas pelos mesmos que sejam de sua competência. As atas das reuniões devem registrar, irrestritamente, todas falas, sem privilégios.

O espaço destinado às intervenções e a importância destas nos processos de planejamento e tomada de decisão, devem ser bem distribuídos, para que não haja monopolização de segmentos específicos nos processos decisórios ou de discussão.

É necessário cuidar para que o espaço da reunião e as metodologias adotadas para sua realização, sejam compatíveis e atrativas aos diferentes grupos, para que todos se sintam à vontade para se pronunciar/manifestar.

DIALÓGO CONTÍNUO E EFETIVO ENTRE INSTITUIÇÕES E GRUPOS REPRESENTADOS NO CONSELHO

Os conselheiros são representantes das instituições membro ou grupos representados no Conselho e como tais devem estabelecer uma contínua e eficiente comunicação de mão dupla entre suas bases e o colegiado. Dessa forma, são os responsáveis por levar as demandas e os posicionamentos do coletivo que representam para o Conselho, do mesmo modo que devem levar às suas bases de representação informações

produzidas pelo colegiado que sejam relevantes para tomada de decisão e/ou do interesse direto da instituição membro ou grupo.

AUTONOMIA DO CONSELHO PARA ENCAMINHAR E/OU DELIBERAR ASSUNTOS DA SUA COMPETÊNCIA

Tão importante quanto a nomeação oficial do conselheiro, é a delegação de responsabilidade e autonomia decisória das instituições ou grupos aos seus representantes. Os conselheiros devem ter certo grau de autonomia para se posicionarem frente as questões postas em debate no Conselho, de modo a possibilitar que as discussões evoluam para questões práticas, sem excesso de consultas e lentidão na obtenção de resultados concretos.

O mesmo aplica-se em relação ao órgão gestor da unidade e o Conselho; e ao Conselho em relação as suas instâncias (plenária, secretaria-executiva, câmaras temáticas e/ou grupos de trabalho) quanto a autonomia.

Importante considerar que, sendo a autonomia um conceito relativo, relacionando diretamente ao poder que é delegado e/ou conquistado, o grau e qualidade de transferência de autoridade requerido devem estar claramente estabelecidos e atenderem ao requerido. Papéis e limites de atuação de cada instância, grupo ou representantes devem ser definidos, de modo que a autonomia não implique em desvios de poder ou redução da legitimidade dos processos.

No caso da autonomia do Conselho para emitir atos e realizar votações, é essencial que se tenha em mente que ela não deve se limitar ao entendimento harmonizado com o órgão gestor. O Conselho gestor é uma instância de gestão autônoma, dotada de poder para, inclusive, dar pareceres contrários ou complementares aos emitidos pelo órgão gestor e, mesmo, discordar da legislação vigente. Neste último caso, é essencial que se tenha clareza a respeito das leis vigentes, dos procedimentos cabíveis para influenciar alterações nestas e da impossibilidade de implementar ações ou encaminhar atos que contrariem a legislação vigente.

ACEITAÇÃO E RECONHECIMENTO DO CONSELHO PERANTE A SOCIEDADE E PODER PÚBLICO

O Conselho deve buscar contínua aproximação com a sociedade, de modo a consolidar sua imagem enquanto instância gestora da unidade de conservação e espaço político de negociação de conflitos e interesses socioambientais do território.

A relevância de sua atuação no território para o Poder Público poderá render mais ou menos influência e capilaridade nas agendas políticas de interesse da unidade. Sua influência política enquanto instância estratégica para o desenvolvimento territorial pode ser reforçada não apenas com a participação e articulação em outros fóruns de gestão territorial, mas também pela

atenção a natureza dos atos por ele produzidos³. Para que o colegiado não fique sem retorno não intencional, o colegiado deve buscar emitir atos considerando as diferentes naturezas e demandas de manifestação provocadas ou não na parte da instituição ou grupo destinatário.

DIRETRIZES

(ilustração com fatores interligados/lettering)

Os esforços necessários para que sejam alcançados os objetivos de criação da unidade de conservação e garantida a efetiva participação social na sua gestão são muito expressivos, sobretudo, considerando o histórico quadro de insuficiência de recursos, equipe reduzida, intensa disputa no território pelas diferentes formas de uso e forças políticas a ela vinculadas.

Para que estes esforços resultem em desempenho real e maior efetividade do Conselho, é essencial que sejam coordenados, avaliados, continuamente adaptados e potencializados por uma maior conexão com outros instrumentos de gestão do território. O estabelecimento de diretrizes pactuadas no âmbito do Conselho, favorecem essa coordenação, orientam o foco das ações e contribuem para o alcance de resultados mais expressivos, além de ampliar o potencial de execução do colegiado, ao permitir que cada ator

³ Tipos de atos mais comuns: moções, recomendações, resoluções (no caso de conselhos deliberativos), ofícios, requerimentos, pareceres.

compreenda seu papel e relevância dentro da missão estabelecida.

As diretrizes do Conselho devem orientar os três níveis de atuação do Conselho: o estratégico, ou nível de impacto; o tático, de resultados e o operacional, relacionado às ações.

(ilustração dos três níveis de atuação e *lettering*)

nível estratégico

No nível estratégico, as diretrizes orientam para que o Conselho mantenha seu foco de ação no impacto pretendido: o alcance das suas metas estratégicas, ou seja, os objetivos de criação da unidade. Orienta também para que todo o aprendizado adquirido com os erros e acertos decorrentes da sua atuação no território, seja utilizado para reprogramar e adaptar suas estratégias de ação, para que seja possível cumprir suas metas (gestão adaptativa).

Além dos objetivos de criação da UC, constituem metas estratégicas do Conselho, o atendimento aos princípios da boa governança de áreas protegidas (Borrini-Feyerabend et al., 2017). O monitoramento das metas estratégicas, constitui-se o próprio monitoramento da efetividade do Conselho. (fazer box de destaque)

O nível estratégico compreende, ainda, a construção da missão do Conselho, visão de futuro e valores, bem como a habilidade de estabelecer conexões entre o planejamento da unidade e outros

instrumentos de manejo dos recursos e políticas públicas de desenvolvimento territorial.

nível tático

O direcionamento tático do Conselho refere-se ao desdobramento das metas estratégicas em objetivos específicos e nos respectivos conjuntos de resultados esperados, os quais servirão de norte para as ações do Conselho (nível operacional).

Os resultados devem ser traçados considerando-se: um horizonte de médio prazo; os recursos e meios disponíveis; o potencial de concretização do Conselho e uma análise situacional dos principais desafios, oportunidades e riscos ao alcance dos resultados pretendidos.

nível operacional

No nível operacional, o Conselho deve pactuar coletivamente seu arranjo institucional no contexto da governança da UC, definir papéis e funções, construir o conjunto de normas e procedimentos que regem seu funcionamento e registrá-los no seu regimento interno. Cabe ao conselho, ainda, proceder com as devidas atualizações no regimento, à medida que outras configurações se mostrem mais apropriadas e monitorar o cumprimento dos acordos estabelecidos, tais como: número máximo de faltas permitidas sem justificativas; quórum mínimo para discussões e,

ou deliberações; periodicidade das reuniões; tempo de mandato; dentre outros.

A orientação operacional no âmbito do planejamento do Conselho, está relacionada ao desdobramento dos resultados esperados, planejados no nível tático, em ações. Trata-se de uma orientação a curto prazo, focada em objetivos operacionais, onde são definidas as ações prioritárias, respectivos responsáveis e prazo, constituindo o Plano de ação do Conselho. Esse Plano deve priorizar, dentre as ações identificadas no desdobramento dos resultados esperados, aquelas mais críticas, de modo que seja exequível, dado o período de vigência estabelecido. Deve apresentar, ainda, seus indicadores de processo e a periodicidade das avaliações e monitoramento.

O planejamento de ações do Conselho, destituído de uma relação estreita com o planejamento tático e estratégico do mesmo, frequentemente se aproxima mais de uma lista de tarefas a serem cumpridas. (lettering com este texto + ilustração) Em geral, extensas, as listas de tarefas nem sempre contribuem com aumento da efetividade do Conselho e, conseqüentemente, pouco contribuem com os objetivos da unidade de conservação.

Outro erro muito comum é desconsiderar a capacidade de execução do Conselho na elaboração do seu planejamento, resultando em um plano de ação deveras extenso e inviável de ser operacionalizado na sua totalidade, dados os recursos e meios disponíveis. Por outro lado, o

aprimoramento da capacidade de execução do Conselho, em quase todos os casos, é uma meta desejável e passível de ser obtida; seja por uma melhor divisão de responsabilidades, seja pelo estabelecimento de outras parcerias ou estratégias como programas de voluntariado, por exemplo. Por esta razão, seria equivocado planejar as ações do Conselho sem considerar a possibilidade deste aprimoramento, sendo recomendável que se mantenha uma margem um pouco além da capacidade atual de execução do Plano de Ação, dentro de limites viáveis à sua concretização.

Em resumo, pode-se afirmar que as diretrizes que norteiam o funcionamento do Conselho têm papel relevante na sua efetividade, na medida em que mobilizam valores e determinam o foco da sua atuação.

A seguir, são destacados alguns elementos associados ao princípio *Diretrizes* que, por possuírem uma relação importante com a efetividade de Conselhos gestores, foram selecionados também como indicadores de monitoramento, como será apresentado na segunda parte deste Guia.

PARTE ATIVA NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA UC

O Conselho gestor faz parte da estrutura de governança da unidade de conservação, influenciando e sendo influenciado por ela.

O Conselho deve ser parte ativa nos processos decisórios que envolvam a UC e seus detentores de direitos, independente da categoria de manejo da unidade.

(ilustração)

ALINHAMENTO COM A VISÃO ESTRATÉGICA DA UC

A visão estratégica da unidade de conservação pode ser entendida como o amplo conhecimento sobre como desafios, oportunidades e riscos do contexto territorial da UC podem interferir, potencializando ou ameaçando o cumprimento dos objetivos e impactos esperados. Sendo o Conselho a instância gestora da unidade de conservação, sua atuação precisa ser orientada por essa visão.

(ilustração)

A visão estratégica deve ser coerente com os objetivos de conservação da UC e com seu território de influência, fundamentada em valores acordados e nas complexidades ecológicas, históricas, econômicas, políticas, sociais e culturais, únicas de cada contexto.

No nível operacional, o Plano de Ação do Conselho deverá refletir essa visão estratégica, de modo que as ações sejam previstas considerando o contexto em que a unidade encontra-se inserida e os impactos que se pretende gerar.

ATUAÇÃO BASEADA EM INFORMAÇÕES E ORIENTAÇÕES CLARAS

O Conselho deve receber e irradiar informações e orientações claras sobre a legislação pertinente, as políticas e quaisquer outras informações de interesse que sirvam para embasar as discussões e/ou processos decisórios.

GESTÃO ADAPTATIVA

O Conselho deve cuidar para que o aprendizado decorrente de sua atuação seja incorporado a um novo ciclo de gestão, apoiando na adaptação e/ou aprimoramento de seus processos internos e externos (gestão adaptativa).

A gestão adaptativa influencia positivamente o desempenho do Conselho, pois institucionaliza o aprendizado decorrente da ação, aproximando o ideal do possível e aumentando as chances de concretização do planejamento.

A institucionalização desse aprendizado deve ser realizada mediante monitoramento e avaliação periódicos nos três níveis – de impacto (estratégico), resultados (tático) e de ações (operacional).

No entanto, avaliação e monitoramento, diferente do que muitas vezes é observado, não devem representar o marco final de um ciclo de gestão. Ambos os processos têm a função de retroalimentá-lo, colaborando para aproximar o mundo ideal do real.

(ilustração)

A avaliação e monitoramento do Conselho representam uma oportunidade ímpar de problematizar o desempenho do Conselho e realinhá-lo de modo contínuo às diretrizes estratégicas.

É fundamental que promover o ciclo de gestão adaptativa do conselho, integrado ao processo de aprendizado e aprimoramento do sistema de governança da UC.

Além concretizado retorne sob forma de aprendizado ao conselho (gestão adaptativa), o que só é passível de institucionalização mediante uma avaliação periódica e monitoramento nos três níveis – de impacto (estratégico), resultados (tático) e de ações (operacional).

CONECTIVIDADE ENTRE O CONSELHO INSTRUMENTOS DA UC E DEMAIS E TERRITÓRIO DE INFLUÊNCIA

O Conselho deve operar como um canal de comunicação e integração contínuo e eficiente entre unidade de conservação e a ampla diversidade de atores sociais, fóruns e políticas de desenvolvimento territorial.

Os interesses vinculados aos distintos usos da terra observados no território precisam ser articulados e negociados, considerando direitos e deveres das partes envolvidas, em uma gestão comprometida com o desenvolvimento territorial, que ultrapassa

os limites físicos e objetivos da unidade de conservação.

É um grande equívoco gerenciar a unidade de conservação de forma isolada do contexto territorial. Mais cedo ou mais tarde, serão verificados os impactos negativos desta lógica de intervenção, sejam eles ambientais, sociais e/ou econômicos.

(ilustração unidade de conservação não é uma ilha)

A conectividade interna da unidade também deve ser explorada de modo a atualizar e manter coerentes e harmonizados os seus instrumentos de gestão – acordos de gestão, plano de manejo, termo de compromisso, planejamento do Conselho, dentre outros. Um Conselho efetivo busca potencializar sua atuação a partir da orientação estratégica e da ampliação da rede de parceiros que a integração desses instrumentos tem o potencial de acarretar.

DESEMPENHO

(ilustração com fatores interligados/lettering)

O desempenho, ou performance, pode ser entendido como a capacidade do colegiado de agir estrategicamente. Trata-se de colocar em prática o que foi planejado; lidar com as urgências não previstas de modo assertivo, sem desviar do foco nas metas estipuladas; e agir corretivamente diante

dos desvios verificados entre planejado e executado.

Ou seja, *Desempenho* é fruto do AGIR em direção aos resultados esperados. É, portanto, mais do que capacidade de concretização – embora esta também seja um importante fator de influência sob o desempenho.

Aumentar o desempenho do Conselho significa garantir os meios para a ação; verificar, constantemente, se esses são adequados aos desafios assumidos e o que pode ser feito para que ambos, meios e desafios, estejam coerentes; estabelecer parcerias e trabalhar para se obter uma boa capacidade de resposta entre as instituições conselheiras e perante outras instituições e sociedade em geral.

Os principais fatores que influenciam no desempenho do Conselho e, portanto, na sua efetividade, são apresentados a seguir.

APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE DE CONCRETIZAÇÃO

Um dos grandes desmotivadores da participação social é a inércia. Um Conselho que não é capaz de traduzir os encaminhamentos e/ou planos em ações concretas não é capaz de se manter mobilizado por muito tempo.

Por outro lado, a vocalização de demandas da população em instâncias participativas, como os conselhos, é proporcional à percepção de que é

possível gerar resultados concretos a partir dela (Wampler, 2011).

Um Conselho efetivo deve buscar aprimorar sua capacidade de concretização continuamente, seja estabelecendo novas parcerias; seja coordenando seus esforços, para obtenção dos resultados pretendidos, sem desperdício e utilizando da melhor forma as habilidades de cada parceiro.

A ampliação da rede de parceiros é uma estratégia potencializadora do desempenho do Conselho, a medida que pode significar mais braços para atuar e maior resiliência frente a externalidades.

Do mesmo modo, a clara divisão de papéis e responsabilidades entre instituições/grupos conselheiros contribui para que haja maior envolvimento por parte de uma maior diversidade de autores, ampliando a capilaridade do Conselho e o seu potencial de concretização.

A coordenação das ações permite que, a partir de uma visão do todo, se faça opções mais eficientes ao relacionar meios, caminhos e as capacidades demandados para a execução.

(ilustração)

AÇÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Embora a capacidade de concretização seja um fator de fundamental importância para obtenção de um bom desempenho, ela não é suficiente.

Um grupo elabora e executa integralmente seu plano de ação. Podemos afirmar que ele demonstrou uma boa capacidade de concretização? E quanto ao desempenho?

A primeira resposta é certamente sim, pois ele tinha um planejamento e atuou de modo a concretizá-lo (executá-lo).

Já a segunda resposta não é tão óbvia, pois depende do quão relevante foi o resultado final das ações concretizadas. Em outras palavras, as ações concretizadas contribuíram para produzir os efeitos esperados?

É muito comum observar equipes muitíssimo comprometidas e esforçadas, mas que tem dificuldade de avançar em direção as suas metas.

(ilustração da equipe no barco com lettering esforço não é desempenho).

Muitas vezes o Conselho, diante de tantas demandas, não desenvolve seu planejamento de modo estratégico, limitando-se à escala operacional. Como resultado, observa-se uma lista de tarefas a serem executadas, por vezes bem extensa, mais fundamentada nas urgências do que na análise dos caminhos que se deve percorrer para que os resultados das suas ações sejam efetivos.

O Conselho pode ter um plano de ação com atividades bem definidas e detalhadas e obter 100% de concretização e ainda assim não contribuir para o alcance de resultados relevantes que colaborem com os objetivos de criação da

unidade ou aprimoramento da sua governança. Neste caso, a despeito do elevado potencial de concretização, o Conselho não terá um bom desempenho.

A ação orientada para resultados esperados é essencial, pois sempre existirão urgências e menos mãos para executar do que para planejar. Sem foco no planejamento, nem sempre o que é mais importante será priorizado e a gestão da UC pode se distanciar da sua orientação estratégica.

Sem dúvida, as urgências devem ser consideradas, mas não devem impedir que sejam realizados esforços continuados de execução do planejamento. Elas devem ser atendidas na medida do possível e consideradas nas avaliações periódicas dos instrumentos de planejamento, de modo a promover o constante aprendizado institucional.

Pode parecer redundante para aqueles conselhos que já tem um planejamento que alcança o nível mais estratégico, a afirmativa de que a ação deve ser orientada também para resultados, mas não é. O planejamento pode estabelecer todas as conexões estratégicas mais importantes e resultar em um plano de ação bastante adequado, até que comece a ser executado. Diante das dificuldades em operacionalizá-lo, que sempre existirão, o Conselho deve ser capaz de, ainda assim, manter o foco no resultado planejado, ajustando a ação de acordo com o efeito esperado, sem com isso perder seu direcionamento estratégico. A isto se chama

resiliência – capacidade de enfrentar e sair fortalecido ou transformado de experiências adversas, preservando sua essência (orientação estratégica).

Todos esses fatores, além de influenciar o Desempenho, possuem uma estreita conexão entre si e potencializam uns aos outros. Se o plano de ação do Conselho não possui foco em resultados e consiste em uma simples lista de tarefas, a execução da ação é o próprio objetivo em si e o Conselho pode não ser capaz de expressar sua resiliência. Com isto, perde-se uma excelente oportunidade de explorar outros caminhos que asseguram os mesmos resultados esperados e o aprendizado decorrente da prática é prejudicado, resultando em poucos subsídios para que seja implementada a gestão adaptativa. A ação não é concretizada e nem substituída por outra funcionalmente similar e o resultado obtido (ou não obtido) pode comprometer o desempenho final do Conselho.

GARANTIA DOS MEIOS NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES

Garantir os meios necessários para a sua atuação é favorecer a sustentabilidade das ações e a conquista e/ou manutenção da autonomia do Conselho.

(ilustração)

A escassez de recursos financeiros e humanos é uma realidade para a maioria das unidades de

conservação brasileiras, de tal modo que, muitas vezes, o Conselho não dispõe de recursos suficientes para garantir mesmo o seu funcionamento regular.

O Conselho deve, assim, buscar diversificar as fontes de recursos, de modo a promover a sua sustentabilidade financeira, ao menos, para execução das atividades básicas. A menor dependência de fontes específicas de recursos contribui ainda, para uma maior autonomia política do Conselho.

GESTÃO DE CONFLITOS

A capacidade de gestão de conflitos é um importante fator de influência no *Desempenho* do Conselho, que demanda, em alguns casos, capacitação para o desenvolvimento ou refinamento desta habilidade.

O gerenciamento de conflitos transcende o ambiente interno do Conselho, na medida que as discussões e planejamento vão sendo postos em prática sob a forma de ações. Dotado de mandato para atuar em nome do grupo, cada representante deve ser capaz de negociar eventuais conflitos externos ao Conselho, decorrentes da ação que se pretende implementar, uma vez que nem sempre esta encontrará a receptividade necessária fora do colegiado.

A gestão de conflitos socioambientais deve ser praticada de modo a não invisibilizar qualquer uma

das partes interessadas e a favorecer um padrão de interação institucional justo e cooperativo. (ilustração e lettering: conflitos não devem ser abafados, mas transformados).

Os impasses devem ser resolvidos, preferencialmente, por meio de discussões consensuais e fundamentados na compatibilização e respeito aos direitos. As discussões devem contribuir para a construção de uma nova realidade conciliadora dos interesses dos diversos segmentos sociais e os objetivos da unidade.

O conselho deve fortalecer sua resiliência social, sua capacidade de gerir riscos, superar crises inevitáveis e sair fortalecido da experiência.

(ilustração/lettering)

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA SUA ATUAÇÃO

No decorrer de cada mandato, os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) dos conselheiros devem ser desenvolvidos de modo a qualificar a sua atuação.

O desenvolvimento de competências deve ocorrer para além dos processos formais de capacitação e envolver momentos de troca de saberes técnicos, científicos e tradicionais que possam ajudar a qualificar as discussões e/ou tomada de decisão.

As informações devem emanar tanto dos saberes especializados quanto dos próprios valores e

conhecimentos dos participantes, garantindo-se um fluxo de informações de mão dupla (Coelho, 2011).

São considerados temas prioritários para o desenvolvimento de competências os básicos e/ou relevantes para o alcance dos objetivos específicos da unidade de conservação. Alguns temas básicos para o funcionamento do conselho são: legislação ambiental; instrumentos específicos de gestão da UC; papel do conselheiro: deveres, direitos e limites legais para sua atuação; princípios da participação cidadã; governança e outros mais específicos para cada contexto.

O desenvolvimento de competências além de qualificar a tomada de decisão, deve ser trabalhado de modo a reduzir assimetrias entre conselheiros e demais atores considerados estratégicos pelo Conselho.

(ilustração)

Além dos benefícios mencionados, o desenvolvimento das competências dos conselheiros contribui para fortalecer a resiliência do Conselho, uma vez que favorece reações mais rápidas às eventualidades. Do mesmo modo, o Conselho se torna mais inclusivo, pois contribui com o nivelamento de informações entre conselheiros, reduzindo as desigualdades de conhecimento e proporcionando uma participação mais consciente e equilibrada.

RESPONSABILIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

A participação social na formulação, implementação e controle social é um direito constitucional, que motivou a origem e multiplicação dos conselhos gestores de políticas públicas. No caso dos conselhos gestores de unidades de conservação, a função de controle social está, inclusive, descrita explicitamente na sua própria definição (vide a Instrução Normativa ICMBIO nº 09/2014).

O exercício desta função constitui-se em si, um dos impactos pretendidos com a implementação do Conselho gestor, exercendo, portanto, relação direta com o aumento da sua efetividade.

Para que o controle social seja exercido plenamente, a transparência, tanto do planejamento quanto da execução físico-financeira, mais do que essencial, é um pré-requisito.

ELABORAÇÃO E DIVULGAÇÃO DAS PRESTAÇÕES DE CONTA TÉCNICAS E FINANCEIRAS DA UC

A equipe técnica da UC – ou o próprio Conselho, no caso de Conselhos suficientemente apropriados da gestão da unidade – deve elaborar e divulgar regularmente prestações de contas dos resultados obtidos e os custos a eles associados. A divulgação

não deve, absolutamente, restringir-se ao ambiente interno do Conselho, devendo ser levada às instituições ou grupos conselheiros e à sociedade em geral.

Em muitos casos, o que se observa na prática é a apresentação da prestação de contas, sob a forma de relatório técnico ou relatório de avanço da unidade (prestação de contas física), por parte da equipe da UC, sem que sejam abertos os gastos associados. São, ainda, raríssimos os casos onde, mesmo a prestação de contas física, é disponibilizada como procedimento padrão para as bases de representação ou sociedade em geral.

Para que possa ser dada ampla publicidade ao desempenho físico-financeiro da unidade, o Conselho deve valer-se de distintos canais de comunicação, de modo a alcançar a maior diversidade possível de públicos, democratizando o acesso à informação.

O acesso às prestações de conta físico-financeiras é essencial para que o Conselho possa exercer uma de suas funções primordiais, a de controle social.

Do ponto de vista dos impactos produzidos alcançados pela unidade, é importante que o Conselho, enquanto instância gestora da unidade, participe do processo de avaliação da efetividade de sua gestão e da sua divulgação junto às instituições e grupos conselheiros e sociedade em geral.

CUMPRIMENTO DAS RESPONSABILIDADES ASSUMIDAS POR PARTE DOS CONSELHEIROS

As prestações de contas devem se realizadas também em nível de responsabilidades assumidas pela instituição ou grupo conselheiro, de modo que seja possível verificar o desempenho das mesmas, cobrar pelos resultados assumidos e não cumpridos, aprimorar e adequar constantemente a divisão de tarefas do Conselho.

É importante que sejam esclarecidos os papéis e como as responsabilidades são divididas entre as instituições ou grupos, e que os resultados obtidos pelos diferentes atores retornem ao Conselho, com detalhamento das ações e custos associados. Da mesma forma, os conselheiros devem prestar contas para as suas bases.

Devem ser estudados e, se pertinente, implantados mecanismos que viabilizem a responsabilização pelas funções exercidas e papéis assumidos pelos conselheiros e parceiros. Pode ser interessante, por exemplo, o estabelecimento de um canal de comunicação direto entre sociedade e Conselho, semelhante a uma ouvidoria, onde a sociedade em geral possa também aportar as informações que julgar relevantes sobre a atuação das representações no território.



Tratar os cidadãos em geral e, especificamente, os detentores de direitos sob o território da unidade de conservação e as demais partes interessadas, com respeito aos seus direitos e justiça social, mais do que qualquer valor utilitário possa emprestar, é uma obrigação moral que deve fundamentar todas as relações estabelecidas com as unidades de conservação.

Além do seu valor intrínseco, a justiça social possui uma expressiva importância instrumental como potencializadora da efetividade dos conselhos gestores, ao contribuir com a real democratização do acesso à informação; participação das partes afetadas pelas decisões nos processos decisórios e com a própria legitimidade do Conselho em si.

RESPEITO AOS DIREITOS

Ao reconhecer e promover os direitos individuais e coletivos dos povos e comunidades tradicionais, o Conselho contribui com o fortalecimento, respeito e reconhecimento da diversidade sociocultural, e com o empoderamento destes grupos sobre as decisões que afetam o acesso, a permanência ou

uso dos recursos existentes no território, ampliando a sua própria legitimidade de atuação. Seu reconhecimento formal e a promoção dos seus direitos contribuem para a redução da desigualdade e para a promoção da justiça social.

No entanto, assegurar direitos dos cidadãos em um país tão diverso social e culturalmente como o Brasil é um grande desafio. A justiça social requer que sejam assegurados os direitos individuais e coletivos, comuns a qualquer cidadão, bem como os especiais, conquistados pelos povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em condição de vulnerabilidade social; e a equidade de oportunidades para todos.

A participação das comunidades locais nas decisões do Conselho pelas quais são afetadas deve ser assegurada, independente da categoria de manejo da unidade.

A atenção aos direitos fundamentais e demais direitos conquistados deve ser uma diretriz para o funcionamento do Conselho e nortear todo e qualquer planejamento ou ação desenvolvida pelo colegiado.

O respeito a estes direitos deve permear todas as discussões e ações do Conselho, tanto nas relações estabelecidas dentro do colegiado, como naquelas entre os conselheiros e os povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em condição de vulnerabilidade social, que

residem ou dependem dos recursos naturais existentes no território protegido pela UC ou sua área de influência para assegurar seus modos de vida.

Em qualquer um desses casos, as comunidades locais devem participar das decisões do Conselho pelas quais são afetadas.

Isso pressupõe não apenas o conhecimento por parte dos conselheiros sobre os direitos quanto à ocupação e uso do território, mas também as formas de consulta e deliberação, legitimadas pela comunidade ou povos presentes no território de influência da UC. No caso dos povos indígenas, por exemplo, há de se considerar que o aval da liderança representada no Conselho muitas vezes não é suficiente. A esses povos é assegurada a consulta prévia, livre e informada, a qual determina que as comunidades tenham amplo acesso às informações que servem de base ao objeto de discussão/deliberação, quanto às ações no seu território, capazes de afetar suas vidas, antes do processo de tomada de decisão, conforme previsto na Convenção nº 169/1989, da Organização Internacional do Trabalho, internalizada no direito brasileiro e promulgada pelo Decreto nº 5.051/2004.

EQUIDADE DE OPORTUNIDADES

EQUIDADE DE OPORTUNIDADES

Igualdade e equidade são dois valores fundamentais e complementares, imprescindíveis para o alcance de justiça social. Procedimentos justos garantem que casos semelhantes sejam tratados da mesma forma (igualdade) e que, quando são irrelevantes, o gênero, a orientação sexual, cor, a etnia, as crenças, idade, as condições físicas, o *status* socioeconômico ou qualquer outro tipo de relação que fira a ética e os direitos humanos não determinem processos ou resultados.

Na prática, diante dos desequilíbrios sociais e econômicos existentes, raramente esses critérios são irrelevantes e a equidade deve agir equilibrando as condições de igualdade entre os diferentes grupos sociais, de modo a garantir, de fato, que todos tenham acesso as mesmas oportunidades. Assim, a equidade completa o que a justiça não alcança, fundamentando-se no fato de que pessoas diferentes, de localidades diferentes, têm necessidades diferentes, e por isso soluções e esforços diferentes devem ser feitos de acordo com o contexto em questão.

A igualdade e equidade são o primeiro passo para a inclusão social e devem ser uma busca em todas as fases de qualquer processo. Nas fases mais iniciais, manifestam-se na disseminação das informações necessárias para a discussão e/ou tomada de decisão para todos os interessados (igualdade) a partir da forma, narrativa e canal de comunicação

mais adequados a cada público (equidade), conforme apontado na seção *legitimidade e voz*. O mesmo ocorre com a definição da composição do Conselho, onde primeiro se define os setores influenciados ou de influência sob a UC (princípio da igualdade de direitos), para depois aplicar o princípio da equidade na distribuição de vagas por setor, de modo que a distribuição de poder esteja equilibrada de acordo com a voz de cada grupo e condição de vulnerabilidade social.

A justiça deve ser aplicada dentro e fora do ambiente do Conselho gestor, em todos os níveis e perspectivas: nas relações interpessoais e interinstitucionais; na distribuição de conhecimento e poder; no respeito e atenção dada às visões e opiniões dos conselheiro (as), nas oportunidades de encaminhamento de processos e ações; e no reconhecimento da diversidade de valores e saberes.

O princípio *Justiça e direitos* tem ainda um caráter atemporal, no sentido que não deve satisfazer apenas às presentes gerações, mas corrigir injustiças pretéritas, buscando reparar as violações aos direitos, ocorridas no passado em decorrência do estabelecimento da UC; cuidar para que a responsabilidade quanto as escolhas sejam pautadas também pelo potencial de impacto às futuras gerações; e buscar o desenvolvimento de mecanismos que propiciem a distribuição intra e intergeracional dos custos e benefícios das decisões.

É preciso ter consciência de que o caminho da justiça social nem sempre é claro, a despeito de todo o aparato jurídico. Muitas vezes as leis não permitem concluir sobre o caminho mais justo a ser trilhado, sobretudo, em decorrência dos conflitos de direitos divergentes, porém conciliáveis, como no caso das sobreposições entre terras indígenas, territórios quilombolas, territórios de comunidades tradicionais e unidades de conservação.

Entra, pois, a importância das práticas de gestão de conflitos justas e de boa fé, as quais devem garantir ampla informação quanto aos direitos de cada grupo, consulta adequada sobre possibilidades para a transformação do conflito, sem enviesamentos, manipulações ou parcialidades. De igual modo, a gestão dos conflitos socioambientais tratados no conselho não deve invisibilizar as partes interessadas, ao mesmo tempo que, ao promover interações justas e de boa fé, objetivam, em última instância, a compatibilização entre a conservação ambiental e justiça social.

A imparcialidade deve reger também a aplicação das leis e regulamentos, a qual deve ser coerente e não discriminatória sobre questões irrelevantes para o objeto em questão. A justiça demanda, ainda, que, verificada a suspeita de infração, o direito de defesa ou apelação sejam assegurados e que, mesmo que sejam comprovados desvios legais, morais ou éticos, as partes infratoras sejam tratadas com dignidade.

O Conselho deve buscar a redução de assimetrias de poder, de modo a corrigir injustiças e discriminação baseada em gênero, orientação sexual, cor, etnia, crença, idade, condição social, física ou qualquer outro tipo de relação que fira a ética e os direitos humanos.

(ilustração)

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Monitoramento e avaliação são processos com finalidades bastante semelhantes.

Ambos têm a intenção de verificar se os rumos das ações implementadas seguem na direção dos objetivos preestabelecidos; avaliar o desempenho dos diferentes atores envolvidos quanto às responsabilidades assumidas; e extrair lições aprendidas das experiências realizadas de modo a aprimorar continuamente a relevância, eficácia, eficiência, o impacto e a sustentabilidade das ações executadas.

Os benefícios decorrentes de ambos os processos também são similares e relacionados a diferentes extensões de impacto. Concentram-se ora no ambiente interno do Conselho, aprimorando o desenvolvimento organizacional do colegiado, a partir dos processos de reflexão gerados a partir da prática; ora no ambiente externo, ao produzir

informações úteis sobre os resultados obtidos com as ações para a sociedade, favorecendo o reconhecimento público das iniciativas desenvolvidas.

No entanto, apesar das intenções e benefícios similares, os dois processos possuem diferenças consideráveis, algumas delas sintetizadas no **quadro 1**.

Quadro 1. Comparativo entre os processos de monitoramento e avaliação.

| | MONITORAMENTO | AVALIAÇÃO |
|---------------------------|---|---|
| OBJETIVO | Verificar se a execução está de acordo com o esperado e servir como base a avaliação; subsidiar a gestão dos programas com informações relevantes, simples e em quantidade adequada para a tomada de decisão. | Verificar a relevância dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos e metas; e a eficiência, eficácia, o impacto da execução e a sustentabilidade da estratégia adotada; apresentar recomendações e subsidiar decisões finais. |
| FREQUÊNCIA | Processo contínuo que acompanha todo o período de implementação. Apresenta ciclos de reflexão mais curtos que a avaliação. | Pontual. Realizada em determinados momentos, a partir de uma reflexão relativa a um período de tempo, em geral, maior do que o monitoramento. |
| QUANDO PODE SER REALIZADO | Somente durante a intervenção. | Antes, durante e depois das intervenções. |
| ABRANGÊNCIA | Normalmente, é realizado com base em planejamentos e pode ser abranger o nível de processos, resultados ou impactos. | Em geral, examina o desempenho a partir do impacto causado pelos resultados alcançados. |
| RESPONSABILIDADE | Idealmente, dos atores envolvidos na implementação. | Avaliação interna, externa ou mista. |
| FONTES | Normalmente, restritas às produzidas pela implementação das ações. | Vinculadas ao monitoramento e/ou provenientes de pesquisas externas. |

MONITORAMENTO

Ação contínua, utilizada para acompanhar, tomar decisões corretivas na gestão de um projeto e informar as partes interessadas sobre a evolução dos resultados planejados. Utiliza a coleta e análise de dados e os indicadores predeterminados de processo e resultado. Deve ser periódico para apontar desvios, necessidade de atualizações e ajustes ao projeto, identificando experiências exitosas e lições aprendidas que permitem aprimorar o processo. O monitoramento contínuo permite, também, verificar se os insumos e recursos estão sendo utilizados com eficiência (Organização Pan-Americana da Saúde, 2016).

AVALIAÇÃO

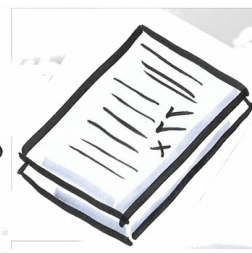
Exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa, finalizado ou em curso, que contemple o seu desempenho, implementação e resultados, com vistas à determinação de sua eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e a relevância de seus objetivos. O propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa (Costa & Castanhar, 2003).

(lettering: Monitoramento e avaliação são processos que se complementam)

A avaliação deve buscar interconectar os resultados verificados a partir do monitoramento com outras fontes externas, que se mostrem necessárias ao entendimento do impacto alcançado em decorrência das ações implementadas.

(ilustração)

PARTE 2. PROTOCOLO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DE CONSELHOS GESTORES DE UCS



Esta seção apresenta o histórico do processo de construção do Protocolo de monitoramento e avaliação de conselhos gestores de UCS, as premissas adotadas para sua estruturação, resultados e impactos esperados com a atuação do Conselho, bem como o conjunto de indicadores que compõem o Protocolo.

Recomendamos que sejam realizadas consultas à Parte 1 deste guia toda vez que houver a necessidade de aprofundamento sobre os conceitos.

O passo a passo para aplicação do Protocolo é apresentado no manual de aplicação - Parte 3 deste guia.

HISTÓRICO

A construção do protocolo de monitoramento e avaliação da efetividade de conselhos gestores teve início em 2018, sob a coordenação da Divisão de Gestão Participativa e Educação Ambiental – DGPEA do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

O processo foi desenvolvido de forma participativa, junto a gestores e especialistas em conselhos gestores, em cinco etapas principais:

i) Contratação de consultoria para condução do processo, compilação de dados secundários sobre a efetividade do conselho, levantamento das atribuições institucionais dos conselhos gestores, análise do funcionamento de 10% dos conselhos de unidades de conservação federais, apresentação de proposta conceitual e metodológica do Protocolo, moderação de oficinas de construção participativa do Protocolo;

ii) Realização de entrevistas com atores chave do Instituto para aprofundamento no tema efetividade de conselhos gestores;

iii) Realização de duas oficinas com gestores e especialistas em conselhos gestores de UCS para validação das propostas conceituais e metodológicas e definição de indicadores de efetividade;

iv) Aplicação teste do Protocolo em conselhos de unidades de conservação federais para identificação da necessidade de eventuais ajustes.

A lista de colaboradores deste processo pode ser encontrada na ficha técnica deste guia.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

O conceito de efetividade dos conselhos gestores, validado na oficina com especialistas, apresenta uma ligação estreita com os princípios da boa governança (vide parte 1 / efetividade de CGs e governança) os quais constituem os objetivos específicos pretendidos com a atuação do Conselho.

Para cada princípio foram definidos fatores de influência sob a efetividade dos conselhos, chamados neste guia de resultados esperados.

A estrutura final das relações entre os resultados esperados, objetivos e impactos pode ser visualizada na árvore de relações do Conselho, representada na **figura 1**.

PROTÓCOLO DE MONITORAMENTO

FINALIDADE

O monitoramento é um processo contínuo que deve ser incorporado na rotina de funcionamento do Conselho, de modo a fornecer informações atualizadas para a avaliação de suas atividades, resultados e impactos alcançados; para o planejamento do Conselho e da própria unidade e para o processo de tomada de decisão.

BENEFÍCIOS

O monitoramento da efetividade do Conselho fornece as informações básicas para a avaliação e aprimoramento da sua atuação. Isso permite que o grupo melhor visualize aspectos que precisam ser mais intensamente trabalhados e outros, que vêm produzindo bons resultados e devam ser estimulados.

Por ser fruto de um entendimento comum sobre a forma e qualidade da gestão territorial, o monitoramento, mais do que produzir informações, propicia um processo potente de aprendizagem coletiva e exercício da cidadania.

Além do Conselho, a sociedade também é beneficiada pelo monitoramento da sua atuação, porque a efetividade do Conselho produz maior conservação socioambiental. Segundo, porque com a geração de informações atualizadas sobre os processos de tomada de decisão do Conselho, a forma de aplicação dos recursos e leis o controle social pode ser exercido com maior propriedade.

Para cada resultado esperado, foram definidos indicadores de impacto e/ou resultados, resultando em uma lista com 43 indicadores a serem monitorados pelo próprio Conselho.

Embora todos os indicadores selecionados sejam relevantes para o monitoramento, a profundidade

com que os mesmos devem ser analisados e discutidos pelo Conselho demanda um investimento de tempo que pode inviabilizar a aplicação por parte de alguns colegiados.

Por este motivo, optou-se por selecionar indicadores para comporem um protocolo básico de monitoramento da efetividade, constituído por um subconjunto de indicadores dentro do total de indicadores estabelecidos.

O protocolo avançado, por sua vez, contempla, além dos indicadores básicos, outros que permitem avaliar características presentes em conselhos cuja participação social no Conselho encontra-se mais amadurecida.

Todos os conselhos devem aplicar, ao menos, o protocolo básico, ao final de cada mandato, conforme será orientado na parte 3 deste guia.

A medida que o Conselho encontrar fôlego para incorporar os demais indicadores, deverá utilizar o protocolo avançado de monitoramento.

Na **tabela 1** é apresentado o número de indicadores por princípio, presentes no protocolo mínimo e protocolo máximo.

Tabela 1. Número de indicadores de efetividade relacionados a cada princípio.

| Princípio | Nº de indicadores | |
|---|-------------------|--------------------|
| | Protocolo básico | Protocolo avançado |
| Legitimidade e Voz | 7 | 11 |
| Orientação | 5 | 9 |
| Desempenho | 8 | 13 |
| Responsabilização e Prestação de contas | 3 | 5 |
| Justiça e direitos | 4 | 5 |
| Total de indicadores | 27 | 43 |

Nos **quadros 2-6** são apresentados os indicadores do protocolo de monitoramento básico e avançado, associados aos respectivos resultados esperados e princípio da boa governança.

Cada resultado esperado contém uma descrição da condição que se espera alcançar, a qual visa esclarecer possíveis dúvidas sobre o indicador e/ou orientar a avaliação a ser realizada, conforme será descrito adiante.

Para facilitar o preenchimento da matriz de monitoramento e registro, é apresentada uma versão eletrônica dos mesmos indicadores, mas separados por tipo de protocolo, básico, no anexo 1 e avançado, no anexo 2.

As planilhas do Protocolo estão sujeitas a atualizações periódicas. Versões atualizadas estão disponíveis para download a partir do endereço eletrônico (incluir link para acesso <http://icmbio.gov.br/xxxxxxxxxxxxx>)

| EFETIVIDADE DO CONSELHO GESTOR (Meta) | EFETIVIDADE DO CONSELHO GESTOR | | | | |
|---------------------------------------|--|---|--|--|-------------------------------|
| | Atendimento aos princípios de governança e contribuição para o alcance dos objetivos de criação da unidade de conservação, potencializando ações de desenvolvimento sustentável no seu território de influência. | | | | |
| PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA (Objetivos) | 1. Legitimidade e Voz | 2. Diretrizes | 3. Desempenho | 4. Responsabilização e Prestação de conta | 5. Justiça e Direitos |
| RESULTADOS ESPERADOS | 1.1 Ampla representatividade na composição do Conselho | 2.1 Alinhamento com a visão estratégica da UC | 3.1 Aprimoramento da capacidade de concretização | 4.1 Elaboração e divulgação das prestações de conta técnicas e financeiras da UC | 5.1 Respeito aos direitos |
| | 1.2 Mandato democrático e regular do conselheiro | 2.2 Gestão adaptativa | 3.2 Ação orientada para resultados | 4.2 Cumprimento das responsabilidades assumidas por parte dos conselheiros | 5.2 Equidade de oportunidades |
| | 1.3 Democratização do acesso às discussões | 2.3 Atuação baseada em informações e orientações claras | 3.3 Garantia dos meios necessários para desempenhar suas funções | | |
| | 1.4 Participação ativa nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC | 2.4 Conectividade entre o Conselho e demais instrumentos da UC e território de influência | 3.4 Gestão de conflitos | | |
| | 1.5 Equilíbrio de vozes entre as representações | | | | |
| | 1.6 Diálogo contínuo e efetivo entre instituições e grupos representados no Conselho | | | | |
| | 1.7 Autonomia do Conselho para encaminhar e/ou deliberar assuntos da sua competência | | | | |
| | 1.8 Aceitação e reconhecimento do Conselho perante a sociedade e poder público | | | | |

Figura 1. Árvore de relações da efetividade do Conselho.

Quadro 2. Matriz de monitoramento básico e avançado do Princípio LEGITIMIDADE E VOZ.

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|---|---|---|----------------------------|--|--|--------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 1.1 Ampla representatividade na composição do Conselho. | O CG deve ser representativo do território de influência da UC, garantindo a representatividade de todos os setores da sociedade que afetam ou são afetados pela UC e a diversidade social (de gênero, idade, cor, etnia, classe social e diversidade de grupos sociais). | 1.1.1 Os principais setores que influenciam ou são influenciados pela UC fazem parte da composição do Conselho. | Sim | | | |
| 1.2 Mandato democrático e regular do conselheiro. | O mandato dos conselheiros obedece às regras de funcionamento do Conselho estabelecidas no seu regimento interno e em outros instrumentos, tais como critérios de escolha dos representantes, formalização e manutenção do mandato. Os conselheiros atuam conforme pressupostos democráticos, defendendo interesses coletivos do seu setor e buscando harmonizá-los com os objetivos da unidade. Interesses coletivos são priorizados em detrimento de interesses pessoais. | 1.2.1 A representação institucional e o mandato dos conselheiros está de acordo com as normativas do Conselho. | Sim | | | |
| | | 1.2.2 Os conselheiros atuam de acordo com seu mandato e segundo propósito da UC (interesses pessoais são colocados em segundo plano). | Não | | | |
| 1.3 Democratização do acesso às discussões. | O Conselho busca promover o acesso democrático às discussões, de modo a possibilitar que todos tenham oportunidades (em termos de apoio logístico, linguagem, metodologia apropriada, processos de capacitação, etc) de acompanhar e compreender o que está em jogo nas negociações, propor, | 1.3.1 As informações de base para as discussões são apresentadas em conteúdo, forma e linguagem apropriados a todos os públicos. | Não | | | |
| | | 1.3.2 É oportunizado aos conselheiros conhecimento prévio sobre os temas tratados no Conselho, a tempo de articular | Não | | | |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|---|---|---|----------------------------|--|--|--------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| | intervir e deliberar, de acordo com seu próprio entendimento, sem manipulações. | com as instituições e grupos representados seus respectivos posicionamentos. | | | | |
| | | 1.3.3 Os conselheiros têm condições logísticas de acesso e diálogo à sua base de representação antes e depois das reuniões para levantar demandas e dar retorno aos grupos representados. | Não | | | |
| 1.4 Participação ativa do Conselho nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC. | O Conselho participa ativamente dos processos de tomada de decisão relativos à gestão da unidade de conservação. | 1.4.1 O Conselho atua ativamente enquanto instância gestora da UC em seus processos decisórios. | Sim | | | |
| 1.5 Equilíbrio de vozes entre as representações. | O espaço destinado às intervenções é distribuído de modo equilibrado entre as representações, de modo a evitar monopolização de segmentos específicos nas discussões. As contribuições para as discussões e posicionamentos de todos os segmentos são registrados, sem privilégios. | 1.5.1 As discussões ocorrem sem monopolização da pauta e os registros das reuniões são efetuados sem privilégios por segmentos ou instituições membro específicos. | Sim | | | |
| 1.6 Diálogo contínuo e efetivo entre instituições e grupos representados no Conselho. | Os conselheiros estabelecem contínua comunicação entre a instituição ou grupo de base e o Conselho, proporcionando trocas quanto às demandas, discussões e deliberações dos dois coletivos. | 1.6.1 Existe diálogo entre conselheiros e suas bases no que diz respeito ao levantamento de demandas, definição de posicionamentos, e retorno de encaminhamentos do Conselho. | Sim | | | |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|---|---|---|----------------------------|--|--|--------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 1.7 Autonomia do Conselho para encaminhar e/ou deliberar assuntos da sua competência. | Há autonomia decisória do Conselho para encaminhamentos e deliberações que são de sua competência. | 1.7.1 As decisões, manifestações e atos de competência do Conselho são tomadas e encaminhadas sem necessidade de obtenção do aval de instâncias superiores. | Sim | | | |
| 1.8 Aceitação e reconhecimento do Conselho perante a sociedade e poder público. | O Conselho é reconhecido pela sociedade e Poder Público enquanto instância gestora da unidade. As demandas e posicionamentos do Conselho são ouvidas, reconhecidas e, quando cabe, respondidas. | 1.8.1 Os atos do Conselho são devidamente respondidos pelas instituições ou grupos demandados. | Sim | | | |

Quadro 3. Matriz de monitoramento básico e avançado do Princípio DIRETRIZES.

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|--|---|--|----------------------------|--|--|-------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM // |
| 2.1 Parte Ativa na Estrutura de Governança da UC. | O Conselho faz parte da estrutura de governança da unidade de conservação, influenciando e sendo influenciado por ela. É parte ativa nos processos decisórios que envolvem a UC e seus detentores de direitos, independente da categoria de manejo da unidade. | 2.1.1 Participação ativa do Conselho nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC. | Sim | | | |
| | | 2.1.2 Atos do Conselho são influenciados e influenciam os demais níveis de governança da UC e seus instrumentos de gestão. | Não | | | |
| 2.2 Alinhamento com a visão estratégica da UC. | O Conselho participa da formulação e segue uma visão estratégica coerente com os objetivos de conservação da UC e com seu território de influência, fundamentada em valores acordados e nas complexidades ecológicas, históricas, econômicas, políticas, sociais e culturais, únicas de cada contexto. O Plano de Ação do Conselho é construído pelo próprio colegiado reflete essa visão estratégica (considera os objetivos da unidade e valores acordados, principais desafios, oportunidades, riscos). | 2.2.1 O Conselho participa da formulação da visão estratégica da UC. | Não | | | |
| | | 2.2.2 Plano de Ação do Conselho reflete objetivos da unidade, desafios, oportunidades, riscos e valores acordados. | Sim | | | |
| 2.3 Atuação baseada em informações e orientações claras. | O Conselho recebe e fornece informações e orientações claras sobre a legislação pertinente e as políticas relativas às principais questões de interesse da UC | 2.3.1 Existe um fluxo permanente de informações e orientações, apresentadas de forma transparente, que qualificam os argumentos dos conselheiros no processo de tomada de decisão (Conselho recebe informações). | Sim | | | |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|--|--|--|----------------------------|--|--|-------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM // |
| | | 2.3.2 O Conselho difunde informações e orientações quanto ao acesso às políticas públicas do território aos diferentes atores sociais sobre questões afetas à UC (Conselho irradia informações). | Não | | | |
| 2.4 Gestão adaptativa. | O monitoramento e avaliação das ações, resultados e metas do Conselho são realizados regularmente e as lições aprendidas em decorrência da observação e análise são incorporadas no planejamento iniciando-se novo ciclo de gestão (gestão adaptativa). Diante das adversidades, o Conselho é capaz de gerir riscos, superar crises inevitáveis e sair fortalecido da experiência (resiliência). | 2.4.1 O plano de ação do conselho é monitorado, avaliado e o aprendizado decorrente deste processo é utilizado para ajustes no planejamento e execução. | Sim | | | |
| | | 2.4.2 O Conselho utiliza resultados do monitoramento da efetividade de gestão da unidade (plano de manejo, planejamento estratégico e outros instrumentos) para aprimoramento da sua gestão. | Não | | | |
| 2.5 Conectividade entre o Conselho e demais instrumentos da UC e território de influência. | O Conselho identifica e estabelece conexões (Interação) com os instrumentos de gestão e outros planos, programas e políticas de desenvolvimento territorial, de diversos níveis e setores da paisagem terrestre e marinha, que tenham relação com a Unidade. | 2.5.1 O Conselho estabelece interação com outras instâncias que visam elaboração e/ou implementação de políticas públicas territoriais. | Não | | | |

Quadro 4. Matriz de monitoramento básico e avançado do Princípio DESEMPENHO.

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|---|--|---|----------------------------|--|--|--------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 3.1 Aprimoramento da capacidade de concretização. | Investimento na habilidade de produção de resultados concretos do Conselho (tais como encaminhamentos das demandas e decisões do conselho, cumprimento do plano de ação), através do aprimoramento da sua capacidade de autogestão. O conselho estabelece parcerias, arranjos institucionais efetivos e/ou outras estratégias para obtenção de uma boa capacidade de resposta entre as instituições conselheiras e perante outras instituições e a sociedade em geral. | 3.1.1 O Conselho busca aprimorar sua capacidade de realizar ações de forma coordenada. | Sim | | | |
| | | 3.1.2 Ampliação e fortalecimento da rede de parceiros da Unidade. | Não | | | |
| 3.2 Atuação orientada para resultados. | A ação do Conselho é fundamentada nos resultados e impactos pretendidos (ação estratégica). | 3.2.1 A atuação focada em resultados. | Sim | | | |
| 3.3 Garantia dos meios necessários para desempenhar suas funções. | O Conselho adota estratégias para obtenção dos meios necessários, de modo a garantir sua sustentabilidade e autonomia de ação quanto aos recursos (financeiros, de equipe) do órgão gestor e preocupa-se em aumentar a relação custo-benefício das suas ações (eficiência). | 3.3.1 Existem recursos financeiros suficientes e em fluxo regular para as reuniões do Conselho. | Sim | | | |
| | | 3.3.2 O Conselho busca diversificar suas fontes de recursos de modo a promover sua sustentabilidade financeira e maior autonomia. | Não | | | |
| | | 3.4.3 Há recursos humanos suficientes para garantir o bom funcionamento do Conselho. | Sim | | | |
| 3.4 Gestão de conflitos. | O Conselho adota práticas de gestão de | 3.4.1 O Conselho atua considerando | Sim | | | |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|---|--|--|----------------------------|--|--|--------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| | conflitos socioambientais, visibilizando as partes interessadas, buscando a compatibilização de direitos e favorecendo um padrão de interação institucional justo e cooperativo, com a construção de uma nova realidade conciliadora dos interesses dos diversos segmentos sociais e os objetivos da unidade. | um mapeamento e diagnóstico dos conflitos na UC e no território de influência. | | | | |
| | | 3.4.2 A gestão dos conflitos socioambientais tratados no Conselho não invisibilizam as partes interessadas e promovem interações institucionais justas e de boa fé. | Sim | | | |
| | | 3.4.3 A gestão dos conflitos socioambientais tratados no conselho contribui para Compatibilizar conservação ambiental e justiça social. | Não | | | |
| 3.5 Desenvolvimento de competências para sua atuação. | Os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) dos conselheiros são desenvolvidos no decorrer de cada mandato, de modo a qualificar a sua atuação. A cada renovação, o Conselho desenvolve suas competências em temas estratégicos e/ou prioritários para o alcance dos objetivos da UC (legislação ambiental; instrumentos específicos de gestão da UC; papel do conselheiro: deveres, direitos e limites legais para sua atuação; princípios da participação cidadã; governança e outros). O desenvolvimento de | 3.5.1 As necessidades e demandas de formação do Conselho nos temas prioritários para a gestão da UC são atendidas. | Sim | | | |
| | | 3.5.2 Os conselheiros detém conhecimento suficiente acerca dos principais programas e políticas locais, regionais, nacionais e internacionais de interesse da unidade. | Não | | | |
| | | 3.5.3 O Conselho promove eventos de formação para a sociedade em geral em temas prioritários para a unidade e o desenvolvimento territorial. | Não | | | |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|----------------------|---|---|----------------------------|--|--|--------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| | competências deve transcender o espaço das capacitações formais, e incluir, por exemplo, alternativas de compartilhamento do saber tradicional. | 3.5.4 O conhecimento tradicional é utilizado como fonte de informação para as discussões e tomada de decisão. | Sim | | | |

Quadro 5. Matriz de monitoramento básico e avançado do Princípio RESPONSABILIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTA.

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|--|--|--|----------------------------|--|--|-------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: // | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM // |
| 4.1 Elaboração e divulgação das prestações de contas técnicas e financeiras da unidade e do Conselho | A prestação de contas técnica (ações realizadas) e financeira (custos das ações) é realizada de forma inclusiva, em linguagem adequada para o Conselho, suas bases de representação e para a sociedade. O Conselho participa da produção e divulgação de resultados sobre a efetividade de gestão da unidade. | 4.1.1 Conselho analisa as prestações de conta técnica e financeira da Unidade, no mínimo, anualmente. | Sim | | | |
| | | 4.1.2 As prestações de contas do Conselho são repassadas para as bases de representação dos conselheiros e sociedade em geral por meio de canais e linguagens adequados. | Não | | | |
| | | 4.1.3 O Conselho participa da avaliação da efetividade de gestão da Unidade e da sua divulgação. | Não | | | |
| 4.2 Cumprimento das responsabilidades | Os conselheiros assumem responsabilidades pelos papéis | 4.2.1 Existe um plano de ação vigente com clara divisão de papéis | Sim | | | |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|--------------------------------------|--|--|----------------------------|--|--|-------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: // | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM // |
| assumidas por parte dos conselheiros | assumidos, cabendo aos mesmos prestações de conta ao Conselho. Há responsabilização dos papéis assumidos por cada representante, instituição, grupo e setor envolvido nos processos de tomada de decisão e de apoio a gestão da unidade. | e responsabilidades assumidos pelos conselheiros | | | | |
| | | 4.2.2 Os conselheiros prestam conta das ações sob sua responsabilidade no Conselho | Sim | | | |

Quadro 6. Matriz de monitoramento básico e avançado do Princípio JUSTIÇA E DIREITOS.

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|----------------------------|---|--|----------------------------|--|--|-------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: // | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM // |
| 5.1 Respeito aos direitos. | Direitos individuais e coletivos, comuns a qualquer cidadão, bem como os direitos especiais, conquistados pelos povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em condição de vulnerabilidade social são assegurados nas diferentes instâncias de tomada de decisão do Conselho e ações implementadas | 5.1.1 Direitos são respeitados nas diferentes instâncias de tomada de decisão do Conselho. | Sim | | | |
| | | 5.1.2 Existência de mecanismos (câmaras temáticas, grupos de trabalho e outros) para compartilhar ou delegar a tomada de decisões da unidade com povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em condição de vulnerabilidade social. | Sim | | | |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|--------------------------------|---|--|----------------------------|--|--|-------------------|
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: // | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM // |
| | pela unidade. | 5.1.3 As comunidades locais participam das decisões do conselho pelas quais são afetadas. | Sim | | | |
| 5.2 Equidade de oportunidades. | Redução de assimetrias de poder, de modo a corrigir injustiças e discriminação baseada em gênero, orientação sexual, cor, etnia, crença, idade, condição social, física ou qualquer outro tipo de relação que fira a ética e os direitos humanos. | 5.2.1 O conselho atua para reduzir assimetrias de poder e/ou conhecimento, de modo a corrigir injustiças e discriminação social. | Não | | | |

PROTÓCOLO DE AVALIAÇÃO

FINALIDADE

A avaliação da efetividade do Conselho tem como propósito verificar se o Conselho está seguindo o caminho que o levará onde ele deve ir.

Muitos caminhos são possíveis até chegar no destino esperado, então a avaliação também poderá dizer se este é o melhor caminho em termos de custo-benefício e recomendar ações para ajustar o percurso que está sendo trilhado, caso identifique alguma falha ou oportunidade de melhoria.

(ilustração com diferentes caminhos. Um chega no destino, mas passa por perigos, outro é mais longo, um parece o ideal)

É a hora, portanto, de reunir toda informação produzida na oficina de monitoramento e combiná-la para que seja verificado se os objetivos e resultados esperados foram alcançados.

É muito comum encontrar fóruns muito empenhados, com uma robusta agenda de encontros e ações mas que, apesar de toda a dedicação, não conseguem alcançar seu propósito.

(ilustração de barco com pessoas remando intensamente cada uma para um lado e lettering: “esforço não é desempenho!”)

Em resumo, a avaliação tem a finalidade de verificar a relevância dos resultados obtidos para a efetividade do Conselho, ou seja, o quanto os resultados alcançados contribuem para alcance dos objetivos de criação da UC, para a participação ativa da sociedade na gestão da unidade e para o desenvolvimento territorial. A avaliação permite ainda que seja verificada a sustentabilidade da estratégia adotada e produzidas recomendações que poderão subsidiar correções de rumo e decisões finais.

Se bem utilizados, os resultados da avaliação contribuem para que os objetivos sejam alcançados, a um custo menor e com impactos mais potentes ao final do processo. Sendo participativa, como neste caso é, ela propicia um momento muito rico de aprendizagem coletiva, alinhamento e troca entre os participantes, o que traz maior coesão para o grupo e comprometimento com o resultado final.

A avaliação deve ser entendida como passo essencial ao planejamento estratégico do Conselho/unidade, pois permite aproximar a condição ideal da real, considerando os meios e recursos disponíveis.

QUESTÕES ORIENTADORAS

O Protocolo de avaliação está estruturado de modo a permitir verificar os seguintes elementos:

i) Impacto da atuação do Conselho sobre a UC e seu território de influência, ii) Relevância dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos (contribuição dos resultados para o desenvolvimento dos princípios da boa governança, iii) Eficiência no gasto de recursos (tempo, humanos ou financeiros), iv) Sustentabilidade dos resultados, v) Desafios e vi) Lições aprendidas.

Esses elementos foram desdobrados em questões orientadoras, as quais deverão ser respondidas ao final de cada mandato, primeiro pelo grupo focal de monitoramento e avaliação e depois pelo Conselho, conforme será detalhado na parte 3 deste guia.

No **quadro 7** é apresentado o protocolo de avaliação.

Quadro 7. Protocolo de avaliação da efetividade de Conselhos Gestores.

Nome da UC:

Período de referência da Avaliação:

Data da Avaliação preliminar (pelo Grupo Focal):

Data de Avaliação final (pelo Conselho):

PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO CONSELHO

| QUESTÕES ORIENTADORAS | POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÕES (complementar conforme necessidade) | LINHA DE BASE | AVALIAÇÃO PRELIMINAR (Grupo focal) | AVALIAÇÃO DO CONSELHO | CONSIDERAÇÕES | RECOMENDAÇÕES |
|--|---|---------------|------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| 1. O Conselho participa ativamente da gestão da UC, contribuindo para o alcance dos objetivos da unidade de conservação e desenvolvimento territorial? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - SAMGe; - Prodes; - Monitoramento da biodiversidade; - IBGE; - INPE/PRODES; - Atos produzidos pelo Conselho. | | | | | |
| 2. O Conselho contribui para o desenvolvimento social das populações residentes no interior da UC e seu entorno? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - IBGE; - Atos produzidos pelo Conselho. | | | | | |
| 3. A atuação do Conselho favorece a aproximação entre a sociedade em geral e a unidade de Conservação? | - Monitoramento da efetividade; - Informações sobre | | | | | |

| QUESTÕES ORIENTADORAS | POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÕES (complementar conforme necessidade) | LINHA DE BASE | AVALIAÇÃO PRELIMINAR (Grupo focal) | AVALIAÇÃO DO CONSELHO | CONSIDERAÇÕES | RECOMENDAÇÕES |
|--|---|--|------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| | frequência nas reuniões; - Plano de ação do Conselho; - E-mails, páginas sociais e/ou outros canais de comunicação com a sociedade. | | | | | |
| 4. Os resultados obtidos foram suficientes para o alcance dos objetivos gerais e específicos (relevância)? *Avaliar a contribuição dos resultados obtidos quanto aos princípios da boa governança. | - Dados do monitoramento da efetividade; - Plano de ação do Conselho; - Atos produzidos pelo Conselho; | | | | | |
| 4.1 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da legitimidade e voz. | - E-mails, páginas sociais e/ou outros canais de comunicação com a sociedade. | | | | | |
| 4.2 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Orientação. | | | | | | |
| 4.3 Contribuição do Conselho para o aprimoramento do Desempenho. | | | | | | |
| 4.4 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Responsabilização e Prestação de Contas | | | | | | |
| 4.5 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Justiça e Direitos. | | | | | | |
| 5. As estratégias de atuação do Conselho são pautadas pela análise de oportunidades e escolha quanto a melhor relação custo-benefício (menos recursos para alcance dos resultados esperados/maior | | - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | |

| QUESTÕES ORIENTADORAS | POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÕES (complementar conforme necessidade) | LINHA DE BASE | AVALIAÇÃO PRELIMINAR (Grupo focal) | AVALIAÇÃO DO CONSELHO | CONSIDERAÇÕES | RECOMENDAÇÕES |
|---|---|---------------|---------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| eficiência), evitando desperdício de recursos (tempo, humanos ou financeiros)? | | | | | | |
| 6. Qual a perspectiva de continuidade a médio prazo dos benefícios decorrentes da atuação do Conselho (sustentabilidade), entre este ciclo de avaliação e o próximo? (p. ex. capacitações, recursos, parcerias, dentre outros). | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 9. Quais foram os principais desafios enfrentados pelo Conselho durante o período avaliado no processo de aprimoramento da sua efetividade? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 10. Quais foram as principais lições aprendidas durante o período avaliado? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |

CICLO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O Protocolo de monitoramento e avaliação da efetividade de conselhos gestores de UCs é parte do chamado ciclo de gestão, composto por quatro etapas: planejamento, execução, monitoramento/avaliação e correção de rumo (gestão adaptativa).

A ferramenta além de contribuir para que o foco de atuação do Conselho seja mantido nos desafios mais relevantes para a unidade de conservação e detentores de direitos, também permite verificar quais ações precisam ser corrigidas, por não estarem provocando os efeitos esperados.

(ilustração alvo e correção de curso)

UM RESUMO DO PROCESSO

O ciclo de monitoramento tem início com a formação do grupo focal de monitoramento e avaliação que apoiará o Conselho na coleta e reunião de informações e avaliação preliminar.

As informações coletadas pelo grupo servirão de apoio para discussão dos conselheiros com seus

pares (consulta às bases) sobre o desempenho do Conselho, de forma que seja construído o entendimento dos grupos ou instituições.

**ENTENDIMENTOS E INTERESSES
COLETIVOS DEVEM PREVALECER
SOBRE OS INDIVIDUAIS!**



Realizada a consulta às bases e de posse das informações coletadas pelo grupo focal, será realizada a oficina de aplicação do Protocolo de monitoramento com os conselheiros, onde será a vez do Conselho analisar e decidir sobre o seu desempenho em diversos quesitos.

As informações geradas pelo monitoramento do Conselho serão utilizadas pelo grupo focal, o qual buscará combinar dados adicionais para produzir uma avaliação preliminar da efetividade do Conselho.

A avaliação preliminar produzida pelo grupo focal será apresentada ao Conselho para aprovação e/ou complementações e será o ponto de partida para que o Conselho proceda com a avaliação final.

A partir da avaliação do Conselho, deverão ser identificadas ações prioritárias para aumentar sua efetividade, as quais deverão ser incorporadas no seu planejamento. A avaliação também indicará estratégias que possam ser mais potentes para alcançar os resultados esperados.



PARTE 3. MANUAL DE APLICAÇÃO

A Parte 3 deste Guia apresenta um passo a passo simplificado para a aplicação do Protocolo de monitoramento e avaliação e definições sobre a periodicidade, responsabilidades e etapas do processo.

PASSO A PASSO DO MONITORAMENTO

RESPONSABILIDADE

O Conselho é o responsável por fazer rodar o ciclo do monitoramento da sua efetividade, por avaliá-la e é também um dos principais beneficiários.

O monitoramento do Conselho deve ser conduzido como um processo essencialmente participativo, no qual cada conselheiro é responsável pelo resultado final do monitoramento e a opinião de todos é importante e tem o mesmo peso.

o conselho é o protagonista do processo!

Os conselheiros devem, portanto assumir uma postura ativa na criação, manutenção e aperfeiçoamento das condições para que o processo aconteça.

(ilustração levantando da cadeira para ação)

Durante todo o processo de monitoramento e avaliação, o Conselho será assessorado por um grupo focal, cuja composição e funções específicas serão detalhadas adiante.

O objetivo deste assessoramento no monitoramento será o de fornecer o máximo de informações possíveis para os conselheiros qualificarem as discussões, além de reduzir a subjetividade nas escolhas do grupo.

TEMPO

Como todo processo participativo, o monitoramento da efetividade do Conselho demanda um tempo maior do que aqueles processos onde apenas um lado é consultado.



Esse tempo será diferente para cada realidade, pois é reflexo de múltiplos fatores, como a periodicidade entre as reuniões, forma de funcionamento do Conselho, recursos disponíveis, grau de participação dos conselheiros, diversidade de atores sociais, grau

isolamento destes, dentre muitos outros. É necessário que cada Conselho estruture seu processo de monitoramento de modo particular, de modo que respeite o seu tempo e, ao mesmo tempo, garanta o cumprimento da periodicidade de aplicação: uma vez por mandato.

Recomenda-se que a aplicação do protocolo de monitoramento ocorra a tempo de que os dados produzidos possam ser utilizados para avaliação do Conselho, em momento anterior a troca de mandato.

(Lettering: O tempo de duração de cada etapa do processo é diferente para cada Conselho, mas o protocolo deverá ser aplicado, no mínimo, a cada mandato!)

Importante ter em mente que as etapas que antecedem o preenchimento do questionário de monitoramento são as que exigem um investimento de tempo maior e serão determinantes na qualidade do resultado final.

Alguns sentirão a necessidade iniciar o processo com maior antecedência de modo a superar eventuais entraves, tais como: informações não acessíveis; insuficiência de recursos para efetuar a consultas às bases, por parte dos representantes comunitários ou mesmo dificuldade acomodar mais reuniões na agenda dos conselheiros.

Pensando nisso, esse guia estabelece as etapas necessárias para realizar o processo de modo mais participativo possível, sem, contudo, definir prazos de modo padronizado, exceto pela periodicidade de aplicação.

ETAPAS

PLANEJAMENTO

O primeiro passo a ser dado pelo Conselho é acordar entre os representantes os responsáveis e os prazos para o desenvolvimento de cada etapa de monitoramento e avaliação.

(incluir ilustração do ciclo de gestão com espaço para preenchimento dos prazos, responsáveis e composição do grupo focal)

FORMAÇÃO DO GRUPO FOCAL

O grupo focal de monitoramento e avaliação é responsável por levantar, manter organizadas e acessíveis as informações de base para o monitoramento e avaliação realizados pelo Conselho.

O grupo focal não precisa ser um grupo novo, criado para esta finalidade. Ele pode ser a própria secretaria-executiva do Conselho, a câmara temática de monitoramento ou outra estrutura preexistente dentro da estrutura do Conselho, desde que esta tenha capacidade de executar as atividades demandadas com qualidade e dentro dos prazos acordados pelos conselheiros.

Caso não haja instância adequada para exercer a função de grupo focal de monitoramento e avaliação do conselho, deverá ser escolhido um conjunto de conselheiros para formá-lo. Em

qualquer um dos casos, novo ou já existente, o grupo focal deverá ter caráter permanente e composição alterada a cada novo mandato do Conselho.

O grupo focal deverá se reunir quantas vezes achar necessário e trabalhar da forma que julgar mais adequada a fim de entregar dois produtos: i) conjunto de informações básicas para apoio na avaliação dos indicadores de efetividade do Conselho, a ser por ele realizada; ii) Avaliação preliminar da efetividade do Conselho, conforme será descrito na etapa específica.

COLETA DE INFORMAÇÕES

(ilustração)

O grupo focal deverá fornecer informações atualizadas que sirvam de subsídio para análise dos indicadores pelo Conselho.

Há diversos casos onde o trabalho prévio do grupo focal poderá agregar valor a análise dos indicadores pelo Conselho.

A análise da representatividade setorial, por exemplo, pode ser facilitada se o grupo focal fornecer um mapa atualizado de atores relevantes para a unidade e proximidade em relação ao Conselho.

Da mesma forma, a análise de atendimento do Conselho as normativas estabelecidas no seu regimento interno, será muito favorecida pelo aporte de informações concretas sobre frequência, tempo de mandato, etc. Em alguns casos, essas informações já

são monitoradas pela secretaria-executiva do Conselho.

As informações coletadas deverão reunidas em forma e conteúdo acessíveis a todos os conselheiros; disseminadas entre os mesmos a partir do canal de comunicação que for mais eficiente, segundo a realidade local e a tempo de serem levadas para consulta às bases, anterior ao preenchimento da matriz de monitoramento.

REPASSE E CONSULTA ÀS BASES

Cada conselheiro é o responsável por repassar as informações produzidas pelo monitoramento para suas bases (grupos ou instituições membro) e os indicadores que utilizados na oficina de monitoramento.

Esse é o momento mais propício para que as partes representadas alinhem com os conselheiros o entendimento coletivo sobre as questões a serem trabalhadas.

Não é necessário que os representados (comunidades ou instituições) se manifestem sobre todos os indicadores, mas sim sobre aqueles que julgarem ter conhecimento suficiente para contribuir.

As contribuições deverão ser consideradas pelos conselheiros no momento da sua manifestação na oficina de monitoramento.

OFICINA DE MONITORAMENTO DISCUSSÃO E PREENCHIMENTO

OBJETIVO

Discutir e decidir sobre o estágio atual do Conselho para cada indicador de monitoramento.

Local (fazer lettering)

Reunião do Conselho, ordinária ou extraordinária.

PARTICIPANTES

Conselheiros, convidados e sociedade interessada.

Como toda reunião do Conselho, essa é uma reunião pública e caberá a cada colegiado decidir sobre a possibilidade ou não de participantes não conselheiros terem direito a se manifestar sobre o processo.

DURAÇÃO

Um dia de oficina.

METODOLOGIA

A oficina tem início com uma ou mais dinâmicas envolvendo os conselheiros onde serão desenvolvidas as competências necessárias para uma maior compreensão sobre a efetividade e a governança do Conselho, bem como da ferramenta a ser aplicada.

O entendimento dos conceitos que estão por trás da escolha dos indicadores de monitoramento e a importância deles para a efetividade do Conselho é essencial para que os conselheiros possam expressar suas opiniões de forma mais embasada e coerente.

Idealmente, esses conceitos já devem ter sido trabalhados em capacitação específica sobre a efetividade do Conselho gestor, e na oficina serão apenas lembrados.

A capacitação sobre efetividade deverá abordar minimamente os conceitos relacionados na parte 1 deste guia e adotar metodologias participativas que propiciem o máximo de interação entre os conceitos e os conselheiros.

Para que haja internalização de todos os conceitos, os participantes devem ser convidados a refletir e vivenciar experiências.

Os trabalhos poderão ser conduzidos pela própria equipe da UC, pelo Conselho e/ou por facilitadores externos.

É recomendado que a etapa de contextualização da oficina e apresentação dos conceitos não ultrapasse a duração de meio turno, para que haja tempo suficiente para a análise, discussão e preenchimento dos indicadores.

Os conselheiros deverão analisar e manifestar sua opinião sobre a situação atual do Conselho para cada indicador de monitoramento.

O conjunto de indicadores de monitoramento, resultados esperados e metas, já apresentado na parte 2, também pode ser encontrado nos anexos eletrônicos 1 e 2 deste guia ou no *site* do ICMBio ([inserir no site e copiar link/ICMBIO](#)).

Cada indicador da matriz de monitoramento deverá ser avaliado pelos conselheiros, considerando o grau de atendimento do Conselho na situação atual.

São possíveis quatro tipos de respostas:

0 = NÃO

1 = PREDOMINANTEMENTE NÃO

3 = PREDOMINANTEMENTE SIM

5 = SIM

Cada categoria de resposta é dotada de cores e números para que seja facilitada uma análise mais visual das respostas durante a oficina e também nas informações expostas após a oficina, no painel de gestão à vista.

No início da Oficina, cada conselheiro receberá células de votação contendo as cores das quatro categorias de resposta, para serem utilizadas na sua manifestação sobre os indicadores.

O facilitador da oficina discorrerá sobre os resultados esperados para o conjunto de indicadores e procederá com a leitura dos indicadores.

Será aberto espaço para o esclarecimento de dúvidas após a apresentação de cada indicador.

Os conselheiros serão convidados, então, a assinalarem na célula de votação a cor correspondente a situação considerada mais adequada segundo sua percepção e/ou a percepção do grupo/instituição que representa (no caso dela ter sido manifestada previamente a reunião).

Recomenda-se que o voto seja secreto para que sejam reduzidos, ao máximo, os efeitos de possíveis interferências políticas e os conselheiros tenham maior liberdade de expressão.

Finalizada a votação do indicador, os votos serão apurados e o resultado exposto em painel visível por todos os participantes.

O painel conterá, minimamente, os indicadores de cada resultado esperado e as tarjetas correspondentes a categoria de resposta escolhida pelo Conselho.



A partir do predomínio de cores das tarjetas expostas, será possível ainda na oficina, o grupo contemplar o progresso do Conselho em direção aos resultados esperados, um panorama da efetividade do Conselho e refletir sobre o desempenho em cada princípio.

Esta reflexão será um importante aporte para o processo de avaliação da efetividade do Conselho, como será apresentado mais adiante.

RESULTADOS ESPERADOS (PRODUTOS)

- Painel gráfico e planilha eletrônica contendo análise dos indicadores pelo Conselho;
- Reflexão do Conselho quanto ao seu progresso em relação aos resultados esperados.

Os resultados da oficina serão consolidados pelo grupo focal em formato de planilha eletrônica e encaminhados para a secretaria-executiva do Conselho, ou instância equivalente, para registro e divulgação.

Recomenda-se, além das planilhas eletrônicas, a produção de material visual (gráficos, esquemas, desenhos) para divulgação entre as instituições membro e sociedade em geral.

O grupo focal poderá produzir um painel de gestão a vista que ilustre graficamente a situação do Conselho em relação aos indicadores de efetividade, a ser afixado na unidade, em lugar de fácil visualização. Outros elementos poderão ser agregados ao painel, como as ações planejadas após o ciclo de avaliação do Conselho.

O resultado do monitoramento será utilizado pelo grupo focal como base para a avaliação preliminar de efetividade do Conselho, próxima etapa do ciclo de gestão do Conselho.

PASSO A PASSO DA AVALIAÇÃO

RESPONSABILIDADE

A avaliação da efetividade do Conselho, assim como o monitoramento, é de sua própria responsabilidade e deve constar no seu plano de ação.

A avaliação do conselho deverá ser realizada em dois momentos: a avaliação preliminar, realizada pelo grupo focal e a complementação e validação da avaliação, com produção de pareceres e identificação de ações prioritárias, definidas pelo Conselho em plenária.

PERIODICIDADE

Assim como o monitoramento, não existe um tempo certo de duração do processo de avaliação, mas sim o compromisso de entregá-la ao final de cada mandato e a tempo de ser utilizada na reunião de planejamento anual.

É nessa reunião que os resultados da avaliação podem ser utilizados de modo mais potente na gestão da unidade.

Idealmente, a avaliação que antecede a troca de mandato, deve ser realizada pelos conselheiros daquele mandato e repassada em reunião logo após renovação, como forma de fornecer subsídios a nova gestão e minimizar riscos de descontinuidade de atuação.

O tempo da avaliação preliminar dependerá muito do perfil do grupo focal, mas não deve se estender tanto que os resultados do monitoramento se tornem desatualizados.

Não é recomendado que ela se estenda mais do que seis meses após a oficina de monitoramento.

A etapa de complementação e validação pelo Conselho pode ser realizada em uma oficina de um turno de duração, na maioria dos casos, desde que precedida de uma boa avaliação preliminar.

O Conselho deverá realizar, ao menos, uma avaliação de efetividade por mandato. Recomenda-se que a avaliação ocorra próxima a renovação do Conselho, para que forneça subsídios para o planejamento da nova gestão, minimizando os riscos de descontinuidade de atuação.

Idealmente, a avaliação deve ocorrer também próxima ao planejamento do Conselho, para que ele possa internalizar o aprendizado decorrente da ação.

FONTES

A avaliação será fundamentada em fontes internas (no monitoramento, atas, plano de ação, etc) e fontes externas complementares, que contribuam para elucidar os efeitos dos resultados alcançados e não alcançados sob efetividade do Conselho.

ETAPAS

Por demandar análise de fatores combinados e, eventualmente, buscas por informações externas, diferente do monitoramento, não é recomendado que

a avaliação seja realizada em um primeiro momento pela plenária do Conselho.

O processo é realizado em duas etapas: uma avaliação preliminar, a ser realizada pelo grupo focal e uma avaliação final, validada pela plenária do Conselho.

O grupo focal mapeia fontes e levanta dados disponíveis com potencial para contribuir com a avaliação do Conselho. As informações coletadas são consolidadas e organizadas de modo que possam ser acessadas pelo grupo focal e Conselho.

(ilustração)

A partir das informações coletadas nesta etapa e no monitoramento, o grupo focal procede com a avaliação preliminar, buscando responder, da forma mais embasada possível, às questões orientadoras do protocolo de avaliação.

Vale lembrar que na oficina de monitoramento da efetividade do Conselho, os conselheiros já terão refletido sobre o atendimento dos princípios da boa governança, e que tais reflexões constituem em um importante aporte a ser considerado na avaliação.

A avaliação preliminar é encaminhada a todos os conselheiros e apresentada pelo grupo focal na plenária do Conselho, acompanhada dos devidos argumentos que a embasaram.

Na plenária, com base nas informações produzidas pelo grupo focal, é construído o

entendimento coletivo sobre as mesmas questões orientadoras da avaliação preliminar.

O Conselho se manifesta complementando a avaliação preliminar, contestando-a e/ou aprovando-a.

Com apoio do grupo focal, o Conselho elabora pareceres e/ou recomendações, que serão utilizados como informação de base na etapa de planejamento.

As perguntas orientadoras constam no quadro 7 deste guia e nos anexos eletrônicos 1 e 2.

O protocolo de avaliação também pode ser encontrado no site do ICMBIO, no endereço

XXXXXXXXXXXXX.

RESULTADOS ESPERADOS (PRODUTOS)

Matriz de avaliação preenchida, contendo recomendações de como aprimorar a efetividade do Conselho e ações prioritárias, a serem incluídas no seu plano de ação.

Referências Bibliográficas

(lettering)

ABRAMS, P. et al. A handbook to accompany a participatory process for a protected area. Policy Matters (IUCN/CEESP), n. 12, p. 1-16, 2003.

BORRINI-FEYERABEND, G. et al. Governança de Áreas Protegidas: da compreensão à ação. Série Diretrizes para melhores Práticas para Áreas Protegidas, n. 20, 2017.

BRASIL. Decreto nº 5051, de 19 de abril de 2004. Promulga a Convenção no 169 da Organização Internacional do Trabalho - OIT sobre Povos Indígenas e Tribais.

COELHO, V. S. P. (2011). Uma metodologia para a análise comparativa de processos participativos: pluralidade, deliberação, redes e política de saúde. Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação. Brasília, DF: Ipea, 279-296.

COSTA, F.L da; CASTANHAR, J. C, 2003. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 962-969, set./out. 2003.

EAGLES, P.F.J. Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. Journal of sustainable tourism, v. 17, n. 2, p. 231-248, 2009.

ICMBIO, 2014. Instrução normativa nº 9, de dezembro de 2014.

HEYLINGS, P.; BRAVO, M. Evaluating governance: a process for understanding how comanagement is functioning, and why, in the Galapagos Marine Reserve. Ocean & Coastal Management, v. 50, n. 3-4, p. 174-208, 2007.

GRAHAM, J; AMOS, B; PLUMPTRE, T.W. Governance principles for protected areas in the 21st

century. Institute on Governance, Governance Principles for Protected Areas, 2003.

LOCKWOOD, M. Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of environmental management*, v. 91, n. 3, p. 754-766, 2010.

WAMPLER, B. Instituições participativas como “enxertos” na estrutura do Estado: a importância de contextos, atores e suas estratégias. A efetividade das instituições participativas no Brasil: perspectivas, abordagens e estratégias de avaliação. Brasília: IPEA, p. 151-158, 2011.

Anexos

(lettering)

Anexo 1. Protocolo de monitoramento básico e de avaliação.

(versão eletrônica)

Anexo 2. Protocolo de monitoramento avançado e de avaliação.

(versão eletrônica)

EFETIVIDADE DO
CONSELHO
GESTOR
(Meta)

PRINCÍPIOS DE
GOVERNANÇA
(Objetivos)

RESULTADOS
ESPERADOS

| EFETIVIDADE DO CONSELHO GESTOR | | | | |
|--|---|--|--|-------------------------------|
| Atendimento aos princípios de governança e contribuição para o alcance dos objetivos de criação da unidade de conservação, potencializando ações de desenvolvimento sustentável no seu território de influência. | | | | |
| 1. Legitimidade e Voz | 2. Diretrizes | 3. Desempenho | 4. Responsabilização e Prestação de conta | 5. Justiça e Direitos |
| 1.1 Ampla representatividade na composição do Conselho | 2.1 Alinhamento com a visão estratégica da UC | 3.1 Aprimoramento da capacidade de concretização | 4.1 Elaboração e divulgação das prestações de conta técnicas e financeiras da UC | 5.1 Respeito aos direitos |
| 1.2 Mandato democrático e regular do conselheiro | 2.2 Gestão adaptativa | 3.2 Ação orientada para resultados | 4.2 Cumprimento das responsabilidades assumidas por parte dos conselheiros | 5.2 Equidade de oportunidades |
| 1.3 Democratização do acesso às discussões | 2.3 Atuação baseada em informações e orientações claras | 3.3 Garantia dos meios necessários para desempenhar suas funções | | |
| 1.4 Participação ativa nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC | 2.4 Conectividade entre o Conselho e demais instrumentos da UC e território de influência | 3.4 Gestão de conflitos | | |
| 1.5 Equilíbrio de vozes entre as representações | | | | |
| 1.6 Diálogo contínuo e efetivo entre instituições e grupos representados no Conselho | | | | |
| 1.7 Autonomia do Conselho para encaminhar e/ou deliberar assuntos da sua competência | | | | |
| 1.8 Aceitação e reconhecimento do Conselho perante a sociedade e poder público | | | | |

| ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | | |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 3 | 5 |

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|---|---|--|--|--|--------------------|
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 1.1 Ampla representatividade na composição do Conselho. | O CG deve ser representativo do território de influência da UC, garantindo a representatividade de todos os setores da sociedade que afetam ou são afetados pela UC e a diversidade social (de gênero, idade, cor, etnia, classe social e diversidade de grupos sociais). | 1.1.1 Os principais setores que influenciam ou são influenciados pela UC fazem parte da composição do Conselho. | | | |
| 1.2 Mandato democrático e regular do conselheiro. | O mandato dos conselheiros obedece às regras de funcionamento do Conselho estabelecidas no seu regimento interno e em outros instrumentos, tais como critérios de escolha dos representantes, formalização e manutenção do mandato. Os conselheiros atuam conforme pressupostos democráticos, defendendo interesses coletivos do seu setor e buscando harmonizá-los com os objetivos da unidade. Interesses coletivos são priorizados em detrimento de interesses | 1.2.1 A representação institucional e o mandato dos conselheiros está de acordo com as normativas do Conselho. | | | |
| | | 1.2.2 Os conselheiros atuam de acordo com seu mandato e segundo propósito da UC (interesses pessoais são colocados em segundo plano). | | | |
| 1.3 Democratização do acesso às discussões. | O Conselho busca promover o acesso democrático às discussões, de modo a possibilitar que todos tenham oportunidades (em termos de apoio logístico, linguagem, metodologia apropriada, processos de capacitação, etc) de acompanhar e compreender o que está em jogo nas negociações, propor, intervir e deliberar, de acordo com seu próprio entendimento, sem manipulações. | 1.3.1 As informações de base para as discussões são apresentadas em conteúdo, forma e linguagem apropriados a todos os públicos. | | | |
| | | 1.3.2 É oportunizado aos conselheiros conhecimento prévio sobre os temas tratados no Conselho, a tempo de articular com as instituições e grupos representados seus respectivos posicionamentos. | | | |

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| | | 1.3.3 Os conselheiros tem condições logísticas de acesso e diálogo à sua base de representação antes e depois das reuniões para levantar demandas e dar retorno aos grupos representados. | | | |
| 1.4 Participação ativa do Conselho nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC. | O Conselho participa ativamente dos processos de tomada de decisão relativos à gestão da unidade de conservação. | 1.4.1 O Conselho atua ativamente enquanto instância gestora da UC em seus processos decisórios. | | | |
| 1.5 Equilíbrio de vozes entre as representações. | O espaço destinado às intervenções é distribuído de modo equilibrado entre as representações, de modo a evitar monopolização de segmentos específicos nas discussões. As contribuições para as discussões e posicionamentos de todos os segmentos são registrados, sem | 1.5.1 As discussões ocorrem sem monopolização da pauta e os registros das reuniões são efetuados sem privilégios por segmentos ou instituições membro específicos. | | | |
| 1.6 Diálogo contínuo e efetivo entre instituições e grupos representados no Conselho. | Os conselheiros estabelecem contínua comunicação entre a instituição ou grupo de base e o Conselho, proporcionando trocas quanto às demandas, discussões e deliberações dos dois coletivos. | 1.6.1 Existe diálogo entre conselheiros e suas bases no que diz respeito ao levantamento de demandas, definição de posicionamentos, e retorno de encaminhamentos do Conselho. | | | |
| 1.7 Autonomia do Conselho para encaminhar e/ou deliberar assuntos da sua competência. | Há autonomia decisória do Conselho para encaminhamentos e deliberações que são de sua competência. | 1.7.1 As decisões, manifestações e atos de competência do Conselho são tomadas e encaminhadas sem necessidade de obtenção do aval de instâncias superiores. | | | |
| 1.8 Aceitação e reconhecimento do Conselho perante a sociedade e poder público. | O Conselho é reconhecido pela sociedade e Poder Público enquanto instância gestora da unidade. As demandas e posicionamentos do Conselho são ouvidas, reconhecidas e, quando cabe, respondidas. | 1.8.1 Os atos do Conselho são devidamente respondidos pelas instituições ou grupos demandados. | | | |

| 2. DIRETRIZES | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 2.1 Parte Ativa na Estrutura de Governança da UC. | O Conselho faz parte da estrutura de governança da unidade de conservação, influenciando e sendo influenciado por ela. É parte ativa nos processos decisórios que envolvem a UC e seus detentores de direitos, independente da categoria de manejo da unidade. | 2.1.1 Participação ativa do Conselho nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC. | | | |
| | | 2.1.2 Atos do Conselho são influenciados e influenciam os demais níveis de governança da UC e seus instrumentos de gestão. | | | |
| 2.2 Alinhamento com a visão estratégica da UC. | O Conselho participa da formulação e segue uma visão estratégica coerente com os objetivos de conservação da UC e com seu território de influência, fundamentada em valores acordados e nas complexidades ecológicas, históricas, econômicas, políticas, sociais e culturais, únicas de cada contexto. O Plano de Ação do Conselho é construído pelo próprio colegiado reflete essa visão estratégica (considera os objetivos da unidade e valores acordados, principais desafios, oportunidades, riscos). | 2.2.1 O Conselho participa da formulação da visão estratégica da UC. | | | |
| | | 2.2.2 Plano de Ação do Conselho reflete objetivos da unidade, desafios, oportunidades, riscos e valores acordados. | | | |
| 2.3 Atuação baseada em informações e orientações claras. | O Conselho recebe e fornece informações e orientações claras sobre a legislação pertinente e as políticas relativas às principais questões de interesse da UC | 2.3.1 Existe um fluxo permanente de informações e orientações, apresentadas de forma transparente, que qualificam os argumentos dos conselheiros no processo de tomada de decisão (Conselho recebe informações). | | | |

Diretrizes

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | | 2.3.2 O Conselho difunde informações e orientações quanto ao acesso às políticas públicas do território aos diferentes atores sociais sobre questões afetas à UC (Conselho irradia informações). | | | |
| 2.4 Gestão adaptativa. | O monitoramento e avaliação das ações, resultados e metas do Conselho são realizados regularmente e as lições aprendidas em decorrência da observação e análise são incorporadas no planejamento iniciando-se novo ciclo de gestão (gestão adaptativa). Diante das adversidades, o Conselho é capaz de gerir riscos, superar crises inevitáveis | 2.4.1 O plano de ação do conselho é monitorado, avaliado e o aprendizado decorrente deste processo é utilizado para ajustes no planejamento e execução. | | | |
| | | 2.4.2 O Conselho utiliza resultados do monitoramento da efetividade de gestão da unidade (plano de manejo, planejamento estratégico e outros instrumentos) para aprimoramento da sua gestão | | | |
| 2.5 Conectividade entre o Conselho e demais instrumentos da UC e território de influência. | O Conselho identifica e estabelece conexões (Interação) com os instrumentos de gestão e outros planos, programas e políticas de desenvolvimento territorial, de diversos níveis e setores da paisagem terrestre e marinha, que tenham relação com a Unidade. | 2.5.1 O Conselho estabelece interação com outras instâncias que visam elaboração e/ou implementação de políticas públicas territoriais. | | | |

Desempenho

| 3. DESEMPENHO | | | | | |
|--|---|--|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 3.1 Aprimoramento da capacidade de concretização | Investimento na habilidade de produção de resultados concretos do Conselho (tais como encaminhamentos das demandas e decisões do conselho, cumprimento do plano de ação), através do aprimoramento da sua capacidade de autogestão. O conselho estabelece parcerias, arranjos institucionais efetivos e/ou outras estratégias para obtenção de uma boa capacidade de resposta entre as instituições conselheiras e perante outras | 3.1.1 O Conselho busca aprimorar sua capacidade de realizar ações de forma coordenada | | | |
| | | 3.1.2 Ampliação e fortalecimento da rede de parceiros da Unidade | | | |
| 3.2 Atuação orientada para resultados | A ação do Conselho é fundamentada nos resultados e impactos pretendidos (ação estratégica) | 3.2.1 A atuação focada em resultados | | | |
| 3.3 Garantia dos meios necessários para desempenhar suas funções | O Conselho adota estratégias para obtenção dos meios necessários, de modo a garantir sua sustentabilidade e autonomia de ação quanto aos recursos (financeiros, de equipe) do órgão gestor e preocupa-se em aumentar a relação custo-benefício das suas ações (eficiência). | 3.3.1 Existem recursos financeiros suficientes e em fluxo regular para as reuniões do Conselho | | | |
| | | 3.3.2 O Conselho busca diversificar suas fontes de recursos de modo a promover sua sustentabilidade financeira e maior autonomia | | | |
| | | 3.3.3 Há recursos humanos suficientes para garantir o bom funcionamento do Conselho | | | |

Desempenho

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 3.4 Gestão de conflitos | O Conselho adota práticas de gestão de conflitos socioambientais, visibilizando as partes interessadas, buscando a compatibilização de direitos e favorecendo um padrão de interação institucional justo e cooperativo, com a construção de uma nova realidade conciliadora dos interesses dos diversos segmentos sociais e os objetivos da unidade, | 3.4.1 O Conselho atua considerando um mapeamento e diagnóstico dos conflitos na UC e no território de influência. | | | |
| | | 3.4.2 A gestão dos conflitos socioambientais tratados no Conselho não invisibilizam as partes interessadas e promovem interações institucionais justas e de boa fé. | | | |
| | | 3.4.3 A gestão dos conflitos socioambientais tratados no conselho contribui para Compatibilizar conservação ambiental e justiça social. | | | |
| 3.5 Desenvolvimento de competências para sua atuação | Os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) dos conselheiros são desenvolvidos no decorrer de cada mandato, de modo a qualificar a sua atuação. A cada renovação, o Conselho desenvolve suas competências em temas estratégicos e/ou prioritários para o alcance dos objetivos da UC (legislação ambiental; instrumentos específicos de gestão da UC; papel do conselheiro: deveres, direitos e limites legais para sua atuação; princípios da participação cidadã; governança e outros). O desenvolvimento de competências deve transcender o espaço das capacitações formais, e incluir, por exemplo, alternativas de compartilhamento do saber tradicional. | 3.5.1 As necessidades e demandas de formação do Conselho nos temas prioritários para a gestão da UC são atendidas. | | | |
| | | 3.5.2 Os conselheiros detém conhecimento suficiente acerca dos principais programas e políticas locais, regionais, nacionais e internacionais de interesse da unidade. | | | |
| | | 3.5.3 O Conselho promove eventos de formação para a sociedade em geral em temas prioritários para a unidade e o desenvolvimento territorial. | | | |
| | | 3.5.4 O conhecimento tradicional é utilizado como fonte de informação para as discussões e tomada de decisão. | | | |

| 4. RESPONSABILIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS | | | | | |
|--|--|---|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 4.1 Elaboração e divulgação das prestações de contas técnicas e financeiras da unidade e do Conselho | A prestação de contas técnica (ações realizadas) e financeira (custos das ações) é realizada de forma inclusiva, em linguagem adequada para o Conselho, suas bases de representação e para a sociedade. O Conselho participa da produção e divulgação de resultados sobre a efetividade de gestão da unidade. | 4.1.1 Conselho analisa as prestações de conta técnica e financeira da Unidade, no mínimo, anualmente. | | | |
| | | 4.1.2 As prestações de conta do Conselho são repassadas para as bases de representação dos conselheiros e sociedade em geral por meio de canais e linguagens adequadas. | | | |
| | | 4.1.3 O Conselho participa da avaliação da efetividade de gestão da Unidade e da sua divulgação. | | | |
| 4.2 Cumprimento das responsabilidades assumidas por parte dos conselheiros | Os conselheiros assumem responsabilidades pelos papéis assumidos, cabendo aos mesmos prestações de conta ao Conselho. Há responsabilização dos papéis assumidos por cada representante, instituição, grupo e setor envolvido nos processos de tomada de decisão e de apoio | 4.2.1 Existe um plano de ação vigente com clara divisão de papéis e responsabilidades assumidos pelos conselheiros | | | |
| | | 4.2.2 Os conselheiros prestam conta das ações sob sua responsabilidade no Conselho | | | |

| 5. JUSTIÇA E DIREITOS | | | | | |
|-------------------------------|---|--|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 5.1 Respeito aos direitos. | Direitos individuais e coletivos, comuns a qualquer cidadão, bem como os direitos especiais, conquistados pelos povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em condição de vulnerabilidade social são assegurados nas diferentes instâncias de tomada de decisão do Conselho e ações implementadas pela unidade. | 5.1.1 Direitos são respeitados nas diferentes instâncias de tomada de decisão do Conselho. | | | |
| | | 5.1.2 Existência de mecanismos (câmaras temáticas, grupos de trabalho e outros) para compartilhar ou delegar a tomada de decisões da unidade com povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em | | | |
| | | 5.1.3 As comunidades locais participam das decisões do conselho pelas quais são afetadas. | | | |
| 5.2 Equidade de oportunidades | Redução de assimetrias de poder, de modo a corrigir injustiças e discriminação baseada em gênero, orientação sexual, cor, etnia, crença, idade, condição social, física ou qualquer outro tipo de relação que fira a ética e os direitos humanos. | 5.2.1 O conselho atua para reduzir assimetrias de conhecimento necessário a tomada de decisão entre conselheiros | | | |
| | | 5.2.2 O conselho atua para reduzir assimetrias de poder e/ou conhecimento, de modo a corrigir injustiças e discriminação social. | | | |

AVALIAÇÃO

Nome da UC:

Período de referência da Avaliação:

Data da Avaliação preliminar (pelo Grupo Focal):

Data de Avaliação final (pelo Conselho):

| PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO CONSELHO | | | | | | |
|---|---|---------------|---------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| QUESTÕES ORIENTADORAS | POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÕES (complementar conforme necessidade) | LINHA DE BASE | AVALIAÇÃO PRELIMINAR (Grupo focal) | AVALIAÇÃO DO CONSELHO | CONSIDERAÇÕES | RECOMENDAÇÕES |
| 1. O Conselho participa ativamente da gestão da UC, contribuindo para o alcance dos objetivos da unidade de conservação e desenvolvimento territorial? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - SAMGe; - Prodes; - Monitoramento da biodiversidade; - IBGE; - INPE/PRODES; - Atos produzidos pelo Conselho. | | | | | |
| 2. O Conselho contribui para o desenvolvimento social das populações residentes no interior da UC e seu entorno? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - IBGE; - Atos produzidos pelo Conselho. | | | | | |
| 3. A atuação do Conselho favorece a aproximação entre a sociedade em geral e a unidade de Conservação? | - Monitoramento da efetividade; - Informações sobre frequência nas reuniões; - Plano de ação do Conselho; - E-mails, páginas sociais e/ou outros canais de comunicação com a sociedade. | | | | | |
| 4. Os resultados obtidos foram suficientes para o alcance dos objetivos gerais e específicos (relevância)? *Avaliar a contribuição dos resultados obtidos quanto aos princípios da boa governança. | - Dados do monitoramento da efetividade; - Plano de ação do Conselho; - Atos produzidos pelo | | | | | |

AVALIAÇÃO

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| 4.1 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da legitimidade e voz. | Conselho; - E-mails, páginas sociais e/ou outros canais de comunicação com a sociedade. | | | | | |
| 4.2 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Orientação. | | | | | | |
| 4.3 Contribuição do Conselho para o aprimoramento do Desempenho. | | | | | | |
| 4.4 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Responsabilização e Prestação de Contas | | | | | | |
| 4.5 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Justiça e Direitos. | | | | | | |
| 5. As estratégias de atuação do Conselho são pautadas pela análise de oportunidades e escolha quanto a melhor relação custo-benefício (menos recursos para alcance dos resultados esperados/maior eficiência), evitando desperdício de recursos (tempo, humanos ou financeiros)? | - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 6. Qual a perspectiva de continuidade a médio prazo dos benefícios decorrentes da atuação do Conselho (sustentabilidade), entre este ciclo de avaliação e o próximo? (p. ex. capacitações, recursos, parcerias, dentre outros). | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 9. Quais foram os principais desafios enfrentados pelo Conselho durante o período avaliado no processo de aprimoramento da sua efetividade? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 10. Quais foram as principais lições aprendidas durante o período avaliado? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |

EFETIVIDADE DO
CONSELHO
GESTOR
(Meta)

PRINCÍPIOS DE
GOVERNANÇA
(Objetivos)

RESULTADOS
ESPERADOS

| EFETIVIDADE DO CONSELHO GESTOR | | | | |
|--|---|--|--|-------------------------------|
| Atendimento aos princípios de governança e contribuição para o alcance dos objetivos de criação da unidade de conservação, potencializando ações de desenvolvimento sustentável no seu território de influência. | | | | |
| 1. Legitimidade e Voz | 2. Diretrizes | 3. Desempenho | 4. Responsabilização e Prestação de conta | 5. Justiça e Direitos |
| 1.1 Ampla representatividade na composição do Conselho | 2.1 Alinhamento com a visão estratégica da UC | 3.1 Aprimoramento da capacidade de concretização | 4.1 Elaboração e divulgação das prestações de conta técnicas e financeiras da UC | 5.1 Respeito aos direitos |
| 1.2 Mandato democrático e regular do conselheiro | 2.2 Gestão adaptativa | 3.2 Ação orientada para resultados | 4.2 Cumprimento das responsabilidades assumidas por parte dos conselheiros | 5.2 Equidade de oportunidades |
| 1.3 Democratização do acesso às discussões | 2.3 Atuação baseada em informações e orientações claras | 3.3 Garantia dos meios necessários para desempenhar suas funções | | |
| 1.4 Participação ativa nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC | 2.4 Conectividade entre o Conselho e demais instrumentos da UC e território de influência | 3.4 Gestão de conflitos | | |
| 1.5 Equilíbrio de vozes entre as representações | | | | |
| 1.6 Diálogo contínuo e efetivo entre instituições e grupos representados no Conselho | | | | |
| 1.7 Autonomia do Conselho para encaminhar e/ou deliberar assuntos da sua competência | | | | |
| 1.8 Aceitação e reconhecimento do Conselho perante a sociedade e poder público | | | | |

| ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | | |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 3 | 5 |

1. LEGITIMIDADE E VOZ

| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
|---|---|---|--|--|--------------------|
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 1.1 Ampla representatividade na composição do Conselho. | O CG deve ser representativo do território de influência da UC, garantindo a representatividade de todos os setores da sociedade que afetam ou são afetados pela UC e a diversidade social (de gênero, idade, cor, etnia, classe social e diversidade de grupos sociais). | 1.1.1 Os principais setores que influenciam ou são influenciados pela UC fazem parte da composição do Conselho. | | | |
| 1.2 Mandato democrático e regular do conselheiro. | O mandato dos conselheiros obedece às regras de funcionamento do Conselho estabelecidas no seu regimento interno e em outros instrumentos, tais como critérios de escolha dos representantes, formalização e manutenção do mandato. Os conselheiros atuam conforme pressupostos democráticos, defendendo interesses coletivos do seu setor e buscando harmonizá-los com os objetivos da unidade. Interesses coletivos são priorizados em detrimento de interesses | 1.2.1 A representação institucional e o mandato dos conselheiros está de acordo com as normativas do Conselho. | | | |
| 1.4 Participação ativa do Conselho nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC. | O Conselho participa ativamente dos processos de tomada de decisão relativos à gestão da unidade de conservação. | 1.4.1 O Conselho atua ativamente enquanto instância gestora da UC em seus processos decisórios. | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| <p>1.5 Equilíbrio de vozes entre as representações.</p> | <p>O espaço destinado às intervenções é distribuído de modo equilibrado entre as representações, de modo a evitar monopolização de segmentos específicos nas discussões. As contribuições para as discussões e posicionamentos de todos os segmentos são registrados, sem</p> | <p>1.5.1 As discussões ocorrem sem monopolização da pauta e os registros das reuniões são efetuados sem privilégios por segmentos ou instituições membro específicos.</p> | | | |
| <p>1.6 Diálogo contínuo e efetivo entre instituições e grupos representados no Conselho.</p> | <p>Os conselheiros estabelecem contínua comunicação entre a instituição ou grupo de base e o Conselho, proporcionando trocas quanto às demandas, discussões e deliberações dos dois coletivos.</p> | <p>1.6.1 Existe diálogo entre conselheiros e suas bases no que diz respeito ao levantamento de demandas, definição de posicionamentos, e retorno de encaminhamentos do Conselho.</p> | | | |
| <p>1.7 Autonomia do Conselho para encaminhar e/ou deliberar assuntos da sua competência.</p> | <p>Há autonomia decisória do Conselho para encaminhamentos e deliberações que são de sua competência.</p> | <p>1.7.1 As decisões, manifestações e atos de competência do Conselho são tomadas e encaminhadas sem necessidade de obtenção do aval de instâncias superiores.</p> | | | |
| <p>1.8 Aceitação e reconhecimento do Conselho perante a sociedade e poder público.</p> | <p>O Conselho é reconhecido pela sociedade e Poder Público enquanto instância gestora da unidade. As demandas e posicionamentos do Conselho são ouvidas, reconhecidas e, quando cabe, respondidas</p> | <p>1.8.1 Os atos do Conselho são devidamente respondidos pelas instituições ou grupos demandados.</p> | | | |

| 2. DIRETRIZES | | | | | | |
|--|--|--|----------------------------|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | COMPÕE O PROTOCOLO BÁSICO? | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 2.1 Parte Ativa na Estrutura de Governança da UC. | O Conselho faz parte da estrutura de governança da unidade de conservação, influenciando e sendo influenciado por ela. É parte ativa nos processos decisórios que envolvem a UC e seus detentores de direitos, independente da categoria de manejo da unidade. | 2.1.1 Participação ativa do Conselho nos processos decisórios e discussões referentes à gestão da UC. | Sim | | | |
| 2.2 Alinhamento com a visão estratégica da UC. | O Conselho participa da formulação e segue uma visão estratégica coerente com os objetivos de conservação da UC e com seu território de influência, fundamentada em valores acordados e nas complexidades ecológicas, históricas, econômicas, políticas, sociais e culturais, únicas de cada contexto. O Plano de Ação do Conselho é construído pelo próprio colegiado reflete essa visão estratégica (considera os objetivos da unidade e valores acordados, principais desafios, oportunidades, riscos). | 2.2.2 Plano de Ação do Conselho reflete objetivos da unidade, desafios, oportunidades, riscos e valores acordados. | Sim | | | |
| 2.3 Atuação baseada em informações e orientações claras. | O Conselho recebe e fornece informações e orientações claras sobre a legislação pertinente e as políticas relativas às principais questões de interesse da UC | 2.3.1 Existe um fluxo permanente de informações e orientações, apresentadas de forma transparente, que qualificam os argumentos dos conselheiros no processo de tomada de decisão (Conselho recebe informações). | Sim | | | |
| | | 2.3.2 O Conselho difunde informações e orientações quanto ao acesso às políticas públicas do território aos diferentes atores sociais sobre questões afetas à UC (Conselho irradia informações). | Não | | | |

Diretrizes

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|------------|--|--|--|
| <p>2.4 Gestão adaptativa.</p> | <p>O monitoramento e avaliação das ações, resultados e metas do Conselho são realizados regularmente e as lições aprendidas em decorrência da observação e análise são incorporadas no planejamento iniciando-se novo ciclo de gestão (gestão adaptativa). Diante das adversidades, o Conselho é capaz de gerir riscos, superar crises inevitáveis</p> | <p>2.4.1 O plano de ação do conselho é monitorado, avaliado e o aprendizado decorrente deste processo é utilizado para ajustes no planejamento e execução.</p> | <p>Sim</p> | | | |
|-------------------------------|--|--|------------|--|--|--|

Desempenho

| 3. DESEMPENHO | | | | | |
|--|--|---|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 3.1 Aprimoramento da capacidade de concretização | Investimento na habilidade de produção de resultados concretos do Conselho (tais como encaminhamentos das demandas e decisões do conselho, cumprimento do plano de ação), através do aprimoramento da sua capacidade de autogestão. O conselho estabelece parcerias, arranjos institucionais efetivos e/ou outras estratégias para obtenção de uma boa capacidade de resposta entre as instituições conselheiras e perante outras instituições e a sociedade em geral. | 3.1.1 O Conselho busca aprimorar sua capacidade de realizar ações de forma coordenada | | | |
| 3.2 Atuação orientada para resultados | A ação do Conselho é fundamentada nos resultados e impactos pretendidos (ação estratégica) | 3.2.1 A atuação focada em resultados | | | |
| 3.3 Garantia dos meios necessários para desempenhar suas funções | O Conselho adota estratégias para obtenção dos meios necessários, de modo a garantir sua sustentabilidade e autonomia de ação quanto aos recursos (financeiros, de equipe) do órgão gestor e preocupa-se em aumentar a relação custo-benefício das suas ações (eficiência). | 3.3.1 Existem recursos financeiros suficientes e em fluxo regular para as reuniões do Conselho | | | |
| | | 3.3.3 Há recursos humanos suficientes para garantir o bom funcionamento do Conselho | | | |
| 3.4 Gestão de conflitos | O Conselho adota práticas de gestão de conflitos socioambientais, visibilizando as partes interessadas, buscando a compatibilização de direitos e favorecendo um padrão de interação | 3.4.1 O Conselho atua considerando um mapeamento e diagnóstico dos conflitos na UC e no território de influência. | | | |

Desempenho

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | <p>institucional justo e cooperativo, com a construção de uma nova realidade conciliadora dos interesses dos diversos segmentos sociais e os objetivos da unidade,</p> | <p>3.4.2 A gestão dos conflitos socioambientais tratados no Conselho não invisibilizam as partes interessadas e promovem interações institucionais justas e de boa fé.</p> | | | |
| <p>3.5 Desenvolvimento de competências para sua atuação</p> | <p>Os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) dos conselheiros são desenvolvidos no decorrer de cada mandato, de modo a qualificar a sua atuação. A cada renovação, o Conselho desenvolve suas competências em temas estratégicos e/ou prioritários para o alcance dos objetivos da UC (legislação ambiental; instrumentos específicos de gestão da UC; papel do conselheiro: deveres, direitos e limites legais para sua atuação; princípios da participação cidadã; governança e outros). O desenvolvimento de competências deve transcender o espaço das capacitações formais, e incluir, por exemplo, alternativas de compartilhamento do saber</p> | <p>3.5.1 As necessidades e demandas de formação do Conselho nos temas prioritários para a gestão da UC são atendidas.</p> | | | |
| | | <p>3.5.4 O conhecimento tradicional é utilizado como fonte de informação para as discussões e tomada de decisão.</p> | | | |

| 4. RESPONSABILIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 4.1 Elaboração e divulgação das prestações de contas técnicas e financeiras da unidade e do Conselho | A prestação de contas técnica (ações realizadas) e financeira (custos das ações) é realizada de forma inclusiva, em linguagem adequada para o Conselho, suas bases de representação e para a sociedade. O Conselho participa da produção e divulgação de resultados sobre a efetividade de gestão da unidade | 4.1.1 Conselho analisa as prestações de conta técnica e financeira da Unidade, no mínimo, anualmente. | | | |
| 4.2 Cumprimento das responsabilidades assumidas por parte dos conselheiros | Os conselheiros assumem responsabilidades pelos papéis assumidos, cabendo aos mesmos prestações de conta ao Conselho. Há responsabilização dos papéis assumidos por cada representante, instituição, grupo e setor envolvido nos processos de tomada de decisão e de apoio | 4.2.1 Existe um plano de ação vigente com clara divisão de papéis e responsabilidades assumidos pelos conselheiros | | | |
| | | 4.2.2 Os conselheiros prestam conta das ações sob sua responsabilidade no Conselho | | | |

| 5. JUSTIÇA E DIREITOS | | | | | |
|-------------------------------|---|--|--|--|--------------------|
| RESULTADOS ESPERADOS | DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | ANÁLISE DO INDICADOR (0/vermelho=não, 1/amarelo=predominantemente não, azul/3=predominantemente sim, verde/5=sim) | | |
| | | | DATA DA PRIMEIRA CHECAGEM: / / | META A SER ALCANÇADA ATÉ A PRÓXIMA APLICAÇÃO | AVANÇO REAL EM / / |
| 5.1 Respeito aos direitos. | Direitos individuais e coletivos, comuns a qualquer cidadão, bem como os direitos especiais, conquistados pelos povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em condição de vulnerabilidade social são assegurados nas diferentes instâncias de tomada de decisão do Conselho e ações implementadas pela unidade. | 5.1.1 Direitos são respeitados nas diferentes instâncias de tomada de decisão do Conselho. | | | |
| | | 5.1.2 Existência de mecanismos (câmaras temáticas, grupos de trabalho e outros) para compartilhar ou delegar a tomada de decisões da unidade com povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, agricultores familiares tradicionais e outros grupos em | | | |
| | | 5.1.3 As comunidades locais participam das decisões do conselho pelas quais são afetadas. | | | |
| 5.2 Equidade de oportunidades | Redução de assimetrias de poder, de modo a corrigir injustiças e discriminação baseada em gênero, orientação sexual, cor, etnia, crença, idade, condição social, física ou qualquer outro tipo de relação que fira a ética e os direitos humanos. | 5.2.1 O conselho atua para reduzir assimetrias de conhecimento necessário a tomada de decisão entre conselheiros | | | |

AVALIAÇÃO

Nome da UC:

Período de referência da Avaliação:

Data da Avaliação preliminar (pelo Grupo Focal):

Data de Avaliação final (pelo Conselho):

| PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO CONSELHO | | | | | | |
|---|---|---------------|---------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| QUESTÕES ORIENTADORAS | POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÕES (complementar conforme necessidade) | LINHA DE BASE | AVALIAÇÃO PRELIMINAR (Grupo focal) | AVALIAÇÃO DO CONSELHO | CONSIDERAÇÕES | RECOMENDAÇÕES |
| 1. O Conselho participa ativamente da gestão da UC, contribuindo para o alcance dos objetivos da unidade de conservação e desenvolvimento territorial? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - SAMGe; - Prodes; - Monitoramento da biodiversidade; - IBGE; - INPE/PRODES; - Atos produzidos pelo Conselho. | | | | | |
| 2. O Conselho contribui para o desenvolvimento social das populações residentes no interior da UC e seu entorno? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - IBGE; - Atos produzidos pelo Conselho. | | | | | |
| 3. A atuação do Conselho favorece a aproximação entre a sociedade em geral e a unidade de Conservação? | - Monitoramento da efetividade; - Informações sobre frequência nas reuniões; - Plano de ação do Conselho; - E-mails, páginas sociais e/ou outros canais de comunicação com a sociedade. | | | | | |
| 4. Os resultados obtidos foram suficientes para o alcance dos objetivos gerais e específicos (relevância)? *Avaliar a contribuição dos resultados obtidos quanto aos princípios da boa governança. | - Dados do monitoramento da efetividade; | | | | | |

AVALIAÇÃO

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| 4.1 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da legitimidade e voz. | - Plano de ação do Conselho; | | | | | |
| 4.2 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Orientação. | - Atos produzidos pelo Conselho; | | | | | |
| 4.3 Contribuição do Conselho para o aprimoramento do Desempenho. | - E-mails, páginas sociais e/ou outros canais de comunicação com a sociedade. | | | | | |
| 4.4 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Responsabilização e Prestação de Contas | | | | | | |
| 4.5 Contribuição do Conselho para o aprimoramento da Justiça e Direitos. | | | | | | |
| 5. As estratégias de atuação do Conselho são pautadas pela análise de oportunidades e escolha quanto a melhor relação custo-benefício (menos recursos para alcance dos resultados esperados/maior eficiência), evitando desperdício de recursos (tempo, humanos ou financeiros)? | - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 6. Qual a perspectiva de continuidade a médio prazo dos benefícios decorrentes da atuação do Conselho (sustentabilidade), entre este ciclo de avaliação e o próximo? (p. ex. capacitações, recursos, parcerias, dentre outros). | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 9. Quais foram os principais desafios enfrentados pelo Conselho durante o período avaliado no processo de aprimoramento da sua efetividade? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |
| 10. Quais foram as principais lições aprendidas durante o período avaliado? | - Monitoramento da efetividade do Conselho; - Plano de ação do Conselho; - Percepção do Conselho. | | | | | |