



ESPÉCIES
EXÓTICAS
INVASORAS
ICMBio - MMA



Roteiro para **Elaboração, Monitoria e Avaliação** de Planos Específicos de Prevenção, Erradicação, Controle e Monitoramento de Espécies Exóticas Invasoras em Unidades de Conservação Federais

IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO

PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E MUDANÇA DO CLIMA
Ministra do Meio Ambiente e Mudança de Clima
Marina Silva

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
Presidente do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Mauro Oliveira Pires

DIRETORIA DE PESQUISA, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA BIODIVERSIDADE
Diretor de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade
Marcelo Marcelino de Oliveira

COORDENAÇÃO GERAL DE ESTRATÉGIAS PARA CONSERVAÇÃO
Coordenadora Geral de Estratégias para Conservação
Marília Marques Guimarães Marini

Equipe Executora

COORDENAÇÃO DE MANEJO DE ESPÉCIES EXÓTICAS INVASORAS
Coordenadora de Manejo de Espécies Exóticas Invasoras
Tatiani Elisa Chapla

Texto e Revisão

Ana Luiza Castelo Branco Figueiredo
Larissa Faria
Luciana Carvalho Crema Faleiros Alves
Luiza Gabriela Fulgêncio de Lima
Priscilla Braga Petrazzini
Tainah Corrêa Seabra Guimarães
Tatiani Elisa Chapla

Projeto Gráfico e Diagramação

Luiza Gabriela Fulgêncio de Lima

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade - DIBIO
Coordenação Geral de Estratégias para Conservação - CGCON
Coordenação de Manejo de Espécies Exóticas Invasoras - CMEEI
Complexo Administrativo EQSW 103/104 s/n - Cruzeiro / Sudoeste / Octogonal
Bloco D - 1º andar - CEP: 70670-350 - Brasília/DF - www.gov.br/icmbio

© ICMBio 2025. O material contido nesta publicação não pode ser reproduzido, vendido, guardado pelo sistema "retrieval" ou transmitido de qualquer modo por qualquer outro meio, seja eletrônico, mecânico, de fotocópias, de gravação ou outros, sem mencionar a fonte. © dos autores 2025. Os direitos autorais das fotografias contidas nesta publicação são de propriedade de seus fotógrafos.

Foto da capa: Invasão de *Latissimia ningalooensis* na Estação Ecológica de Tamoios - Edivaldo Inácio de Oliveira Jr.

Sugestão de citação: Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). 2025. *Roteiro para Elaboração, Monitoria e Avaliação de Planos Específicos de Prevenção, Erradicação, Controle e Monitoramento de Espécies Exóticas Invasoras em Unidades de Conservação Federais: Gestão e Avaliação*. (1ª ed.) Brasília, DF.



Roteiro para **Elaboração, Monitoria e Avaliação** de Planos Específicos de Prevenção, Erradicação, Controle e Monitoramento de Espécies Exóticas Invasoras em Unidades de Conservação Federais

IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO

1ª Edição

2025

APRESENTAÇÃO

As Espécies Exóticas Invasoras (EEI) são aquelas introduzidas fora de sua área de distribuição natural, que se estabelecem e se disseminam causando impactos negativos à biodiversidade. Em Unidades de Conservação (UC) federais essas espécies comprometem diretamente os objetivos de proteção, representando uma séria ameaça às espécies e ecossistemas.

O enfrentamento das EEI, no entanto, é um desafio complexo que envolve aspectos ecológicos, técnicos e sociais. Questões como a necessidade de monitoramento contínuo, a escolha de métodos eficazes de manejo, a articulação entre diferentes atores e a adequação das regulamentações, tornam o combate a essas espécies uma tarefa exigente e multifacetada.

O Plano Específico de Prevenção, Erradicação, Controle e Monitoramento de EEI – Plano de EEI é o documento técnico que, alinhado às diretrizes do plano de manejo da UC, estabelece as estratégias e ações que orientam a gestão e o manejo das EEI, respondendo, assim, à necessidade de uma abordagem dinâmica e coordenada para lidar com a complexidade e multiplicidade de fatores envolvidos.

Esse Roteiro para Elaboração do Plano de EEI procura orientar o plano para além do manejo direto, buscando abranger temas transversais tais como fiscalização, licenciamento, uso público e pesquisa, observando as diretrizes da Estratégia Nacional para EEI, definidas pela Resolução CONABIO nº 07/2018, assim como as exigências para elaboração de um plano específico, conforme a IN ICMBio nº 07/2017.

O roteiro foi concebido no contexto de uma crescente maturidade e aprimoramento dessa agenda no ICMBio, que se reflete no avanço significativo do enfrentamento das EEI nas UC federais. Esperamos que o roteiro seja uma ferramenta dinâmica, que ofereça às equipes gestoras das UC uma orientação clara e prática para as diferentes etapas de elaboração, monitoria e avaliação dos Planos de EEI.

Marcelo Marcelino
Diretor de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade

LISTA DE SIGLAS

ARPA	Programa Áreas Protegidas da Amazônia
CGCON	Coordenação Geral de Estratégias para Conservação
CMEEI	Coordenação de Manejo de Espécies Exóticas Invasoras
DIBIO	Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade
EEI	Espécie Exótica Invasora
GAM	Grupo de Avaliação e Monitoria
GEF-Mar	Projeto Áreas Marinhas e Costeiras Protegidas
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
NGI	Núcleo de Gestão Integrada
OGU	Orçamento Geral da União
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
UC	Unidade de Conservação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Linha do tempo da implementação, monitoria e avaliação de um Plano de EEI durante o seu ciclo de vigência, indicando as oficinas e seus principais produtos.....	10
Figura 2. Exemplo de Painel de Gestão de Planos de EEI.....	16
Figura 3. Momentos da Oficina de Monitoria anual ao longo do ciclo de vigência de um Plano de EEI.....	22
Figura 4. Exemplo de Matriz de Planejamento atualizada.....	27

SUMÁRIO

COMO USAR ESTE ROTEIRO.....	9
1. GESTÃO DO PLANO DE EEI.....	10
1.1 ETAPAS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO DE PLANOS DE EEI.....	10
1.2 PLANEJAMENTO ANUAL DE OFICINAS DE PLANOS DE EEI.....	11
1.3 MODALIDADES DAS OFICINAS DE PLANOS DE EEI.....	11
2. OFICINAS DE MONITORIA.....	13
2.1 A MATRIZ DE MONITORIA.....	13
2.1.1 Painel de Gestão.....	16
2.2 PREPARAÇÃO LOGÍSTICA DAS OFICINAS DE MONITORIA.....	17
2.2.1 Organizar a Logística da Oficina e Convidar os Participantes.....	17
2.2.2 Confirmar Equipe de Facilitação e Relatoria.....	18
2.2.3 Enviar a Matriz de Monitoria para Preenchimento Prévio.....	18
2.2.4 Elaborar o Fio Lógico e Enviar a Programação aos Participantes.....	19
2.2.5 Preparar Apresentação para Nivelamento Conceitual e Metodológico.....	20
2.3 PREPARAÇÃO DO MATERIAL PARA A OFICINA.....	20
2.4 AMBIENTAÇÃO DA OFICINA DE MONITORIA.....	21
2.5 MOMENTOS DA OFICINA DE MONITORIA.....	22
2.5.1 Abertura.....	23
2.5.2 Contextualização do Plano de EEI.....	23
2.5.3 Análise da Matriz de Monitoria.....	23
2.5.4 Encaminhamentos e Encerramento.....	25
2.6 PRODUTOS DA OFICINA DE MONITORIA.....	26
2.7 ATIVIDADES PÓS-OFFICINA DE MONITORIA.....	26
2.7.1 Consolidar as Matrizes.....	26
2.7.2 Elaborar Relatório da Oficina de Monitoria.....	28
2.7.3 Emitir Certificados aos Participantes e Equipe Organizadora.....	29
2.7.4 Instruir e Enviar Processo Administrativo.....	29
3. OFICINAS DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS E DE AVALIAÇÃO.....	31

3.1 A MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE INDICADORES E METAS.....	31
3.2 OFICINA DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS.....	31
3.2.1 Produtos da Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas.....	36
3.3 OFICINA DE AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO.....	36
3.3.1 Produtos da Oficina de Avaliação de Meio Termo.....	39
3.4 OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL.....	39
3.4.1 Produtos da Oficina de Avaliação Final.....	42
REFERÊNCIAS.....	43

COMO USAR ESTE ROTEIRO

Este Roteiro foi elaborado com o intuito de auxiliar as equipes gestoras do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) no processo de elaboração, implementação e gestão de **Planos Específicos de Prevenção, Monitoramento, Controle e Erradicação de Espécies Exóticas Invasoras em Unidades de Conservação federais - Planos de EEI**. O Roteiro está dividido em três partes:

I. Conceitos, Definições e Atores: apresenta as bases teóricas e conceituais, além de identificar os principais agentes envolvidos no processo;

II. Elaboração e Publicação: descreve as etapas necessárias para a confecção e publicação de um Plano de EEI; e

III. Implementação, Monitoria e Avaliação: detalha as estratégias de gestão, bem como as ferramentas de monitoria e avaliação dos Planos.

Cada parte foi estruturada em capítulos que visam apresentar conceitos, etapas e os principais eventos que ocorrem durante a elaboração, implementação, gestão e avaliação dos Planos de EEI, em ordem cronológica. Cada capítulo é dividido em seções que detalham tópicos e etapas, constituindo um passo a passo que visa guiar os principais atores envolvidos. O objetivo deste Roteiro é servir como um documento de orientação inicial e também de referência contínua, apresentando soluções práticas e podendo ser consultado ao longo de todo o processo de implementação do Plano.

Nesta parte, serão fornecidas as orientações para **Implementação, Monitoria e Avaliação** (parte III) dos Planos de EEI. Caso você queira obter informações conceituais sobre os Planos de EEI e atores envolvidos, consulte a parte I. **Conceitos, Definições e Atores**. Para consultar orientações acerca da confecção dos Planos de EEI consulte a parte II. **Elaboração e Publicação**. Todas as partes, assim como os Planos de EEI já implementados nas UC federais podem ser acessados na aba “Planos de EEI” da [Página de Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#) no sítio eletrônico do ICMBio.

Esperamos que este Roteiro possa auxiliar no desafio de combater a ameaça das espécies exóticas invasoras à biodiversidade das unidades de conservação federais e desejamos sucesso na elaboração e implementação de novos Planos de EEI.

Vamos juntos combater essa ameaça à biodiversidade brasileira!

Boa leitura!

Tatiani Elisa Chapla

Coordenadora de Manejo de Espécies Exóticas Invasoras

1. GESTÃO DO PLANO DE EEI

Além de elaborados de forma participativa, os Planos de EEI também utilizam uma metodologia de acompanhamento e avaliação com envolvimento dos principais atores. As **Oficinas de Monitoria** e as **Oficinas de Avaliação** são eventos de trabalho que reúnem os **Membros do GAM** com o objetivo de acompanhar o andamento do Plano, revisar o planejamento e avaliar o cumprimento dos objetivos.

Para que a avaliação ocorra, é necessário realizar também a **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas**, que deve ocorrer após a **Oficina de Planejamento** ou em conjunto com a **1ª Oficina de Monitoria do Plano**. Não é recomendado que os indicadores e as metas sejam elaborados durante a **Oficina de Planejamento** ou com todos os participantes do Plano de EEI.

1.1 ETAPAS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO DE PLANOS DE EEI

Após a elaboração e publicação do Plano de EEI, a implementação das ações estratégicas e o acompanhamento sistemático da execução do Plano ocorrem por meio do processo de monitoria e avaliação (Figura 1).

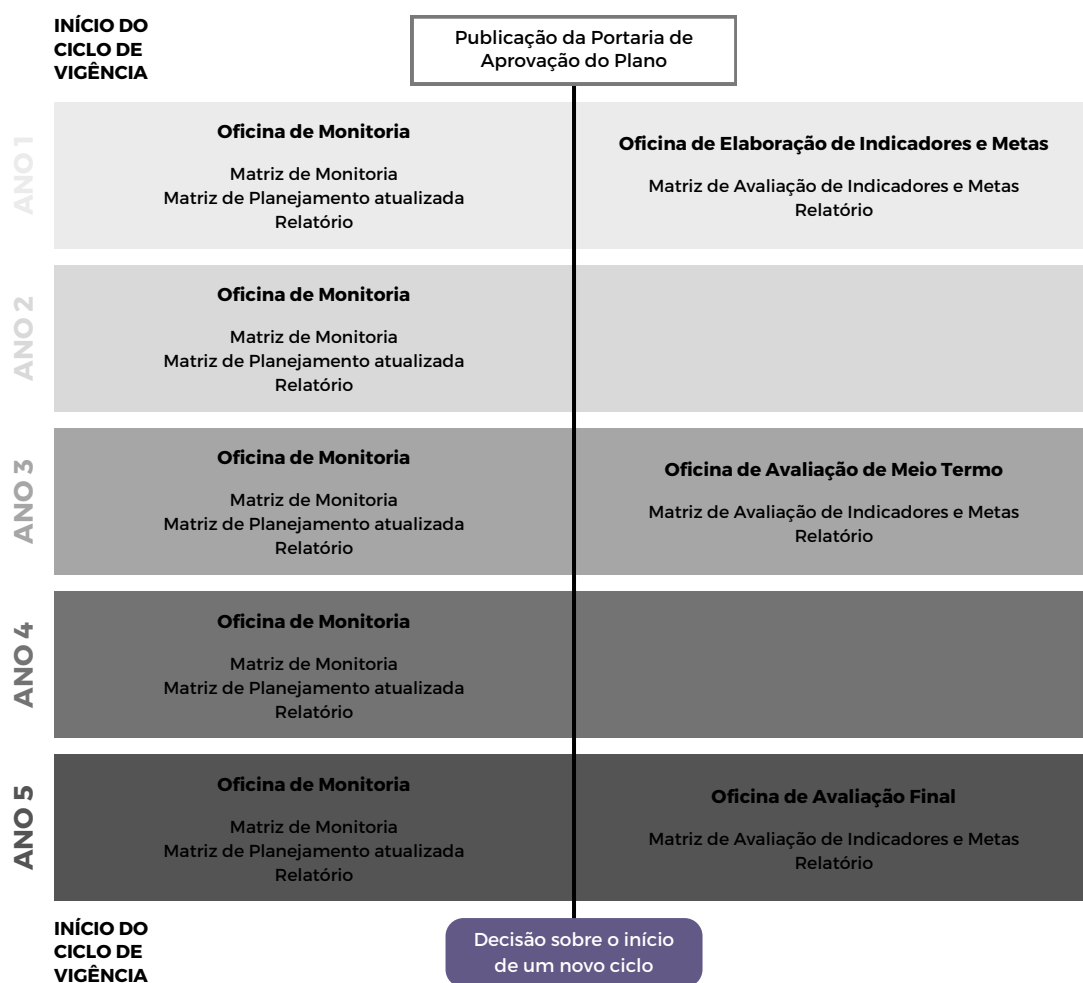


Figura 1. Linha do tempo da implementação, monitoria e avaliação de um Plano de EEI durante o seu ciclo de vigência, indicando as oficinas e seus principais produtos.

1.2 PLANEJAMENTO ANUAL DE OFICINAS DE PLANOS DE EEI

A data da **1ª Oficina de Monitoria** deve ser próxima ao aniversário de um ano da publicação do Plano, para manter os ciclos de monitoria com intervalos de 12 meses. Dessa forma, ao longo dos anos, as **Oficinas de Monitoria** devem ocorrer sempre no mesmo período do ano.

Caberá ao **Coordenador do Plano**, ou à chefia da UC/NGI, submeter proposta para a realização de oficinas anuais de Planos de EEI através de formulário disponibilizado anualmente pela chamada para planejamento e seleção de propostas de implementação de ações de conservação da biodiversidade no âmbito da DIBIO. As propostas serão analisadas pela CMEEI, que poderá sugerir alterações, quando necessário. O planejamento será aprovado pela CGCON, seguido de divulgação.

ATENÇÃO: Mesmo que as oficinas sejam realizadas de forma virtual (sem necessidade de recursos financeiros) ou financiadas por outras fontes que não o ICMBio, as propostas devem ser submetidas através da chamada anual da DIBIO para que a CMEEI possa contemplar o processo de supervisão dos Planos de EEI em seu planejamento anual;

Importante: Qualquer alteração no planejamento já aprovado deverá ser informada à CMEEI.

1.3 MODALIDADES DAS OFICINAS DE PLANOS DE EEI

A preparação logística das oficinas deve ser conduzida pela UC/NGI responsável pelo Plano de EEI, que poderá contar com o auxílio de parceiros internos e externos, quando houver. Participam das **Oficinas de Monitoria**, em geral, o **Coordenador** e o **Supervisor do Plano** e demais **Membros do GAM**. Considerando a diversidade de características dos Planos de EEI, existem duas modalidades possíveis para as **Oficinas de Monitoria**:

- **Oficina presencial**, com levantamento prévio de informações e preenchimento da Matriz de Monitoria;
- **Oficina virtual**, por meio de conferência on-line com preenchimento prévio da Matriz de Monitoria.

De forma geral, as oficinas presenciais devem ser priorizadas. No entanto, considerando restrições orçamentárias e que encontros virtuais se tornaram mais corriqueiros e efetivos durante a pandemia da COVID-19, a realização de oficinas virtuais é uma possibilidade admissível.

A oficina presencial é recomendada para as primeiras monitorias, para Planos com muitos Objetivos Específicos e ações, grande número de **Membros do GAM** ou com problemas críticos de execução. Já a oficina virtual requer pouco investimento financeiro e é, prioritariamente, recomendada para monitorias de baixa complexidade,

com alto grau de sistematização do andamento das ações ou para grupos que já tenham experiência com a metodologia. A oficina virtual deverá ocorrer por meio de conferência on-line com o intuito de dialogar a respeito dos destaques de ações previamente analisadas pelos articuladores e **Membros do GAM**. Tanto para a oficina presencial quanto para a virtual deve ocorrer o preenchimento prévio da Matriz de Monitoria pelos articuladores e, quando couber, colaboradores. As orientações para a organização das duas modalidades serão apresentadas nos capítulos seguintes.

ATENÇÃO:

- É recomendável, na medida do possível, que a 1ª Oficina de Monitoria, juntamente com a Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas, seja presencial;
- As Oficinas de Avaliação, sejam elas de Meio Termo ou Final, devem ser realizadas, preferencialmente, de forma presencial.

A decisão do **Coordenador do Plano**, em conjunto com o **Supervisor do Plano**, sobre a modalidade de realização para cada oficina, deve levar em conta os seguintes critérios:

Crítérios	Presencial	Virtual
Recursos para arcar com diárias, passagens, coffee break e local	Recursos disponíveis ou existência de parcerias	Recursos indisponíveis ou inexistência de parcerias
Localização geográfica dos Membros do GAM	Residentes no mesmo município	Residentes em municípios diferentes
Tempo disponível para a oficina	Dias inteiros (ambos os turnos) e consecutivos	Apenas um turno e dias alternados
Tecnologia disponível	UC/NGI e Membros do GAM não possuem internet e computador com microfone e câmera	UC/NGI e Membros do GAM possuem internet e computador com microfone e, de preferência câmera
Gravação e arquivamento	Gravação é prejudicada ou impossibilitada, dificultando a revisitação	Gravação é possível, para auxiliar na resolução de dúvidas e relatoria

2. OFICINAS DE MONITORIA

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

A facilitação das **Oficinas de Monitoria** não é tão estruturada como a **Oficina de Planejamento**, no entanto, é importante que o facilitador conheça a Matriz de Monitoria e a metodologia utilizada nos Planos de EEI, para sua correta aplicação.

2.1 A MATRIZ DE MONITORIA

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

Atualmente, as Matrizes de Monitoria seguem o modelo disponível na Rede ICMBio (Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)), com duas abas para cada monitoria anual: a matriz em si, onde são inseridas as informações, e o Painel de Gestão, explicado a seguir.

Na aba da monitoria anual, há três áreas principais de informação relativas ao Plano de EEI: planejamento do Plano (**colunas verdes**), situação atual (**colunas azuis**) e reprogramação do Plano (**colunas laranja**). Confira os detalhes de cada um a seguir:

Área de Informação	Detalhamento da Matriz de Monitoria
Planejamento do Plano	Devem ser inseridos os dados da Matriz de Planejamento do Plano de EEI, informando o objetivo específico, a ação, o produto, os resultados esperados, o período (data de início e data de término), o articulador, o custo estimado, os colaboradores, e as observações da ação. Na 1ª monitoria, deve-se usar os dados da Matriz de Planejamento resultante na Oficina de Planejamento. Na 2ª monitoria, deve-se usar os dados da Matriz de Planejamento atualizada resultante da 1ª Monitoria, e assim sucessivamente.
Situação Atual	Sinaliza a situação da ação no período relativo à monitoria, informando se a ação está em (...)

Situação Atual	(...) andamento, concluída no prazo previsto ou com problemas de realização. Descreve o andamento da ação, o produto obtido (parcial ou final), os problemas enfrentados e a(s) pessoa(s) responsável(is) pela informação sobre o andamento da ação.
Reprogramação do Plano	Indica as reprogramações das ações relativas à revisão de: texto da ação, produto, resultado esperado, período (data de início e data de término), articulador, estimativa de custo, colaboradores e recomendações gerais/observações. Estas informações subsidiarão a criação de Matriz de Planejamento atualizada após a monitoria do Plano.

A situação de cada ação na data da monitoria (colunas referentes à situação atual), deverá ser preenchida indicando o estágio de implementação no período relativo à monitoria. As ações poderão ser classificadas em seis categorias, conforme a seguir:

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

Ação ainda não iniciada conforme planejado ou não concluída no prazo previsto (cor vermelha): Gerencialmente, significa um alerta para compreender a razão do atraso e estabelecer medidas que favoreçam a boa execução do Plano. Tanto a situação da ação cujo prazo de conclusão expirou sem que tenha sido finalizada quanto a ação que não foi iniciada na data planejada, devem ser tratadas com atenção. As ações em vermelho indicam a necessidade de uma reformulação, reprogramação, exclusão ou junção, que poderá ser proposto pelo GAM.

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

ATENÇÃO:

- Caso a ação tenha sido iniciada e está com problemas de realização, mas não foi concluída no prazo planejado, deverá ser marcada em vermelho;
- Caso a ação tenha sido iniciada e está com problemas de realização, mas ainda está dentro do prazo de execução planejado, deverá ser marcada em amarelo.

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

Ação Concluída (cor **azul**): Ação finalizada, com produtos entregues. Mostra o quanto do Plano já está concluído, ou seja, percentual de conclusão anual (a cada monitoria).

ATENÇÃO: A memória da execução nos anos anteriores sempre deve ser mantida. Ou seja, a ação já concluída na 1ª monitoria deverá ser mostrada como azul em todas as monitorias seguintes, não devendo ser reavaliada.

Ação excluída ou agrupada (cor **marrom**): Ação que foi excluída do Plano ou agrupada em outra ação cujo escopo é semelhante ou mais abrangente. As ações que se enquadram nesta categoria devem indicar, na aba da Matriz de Monitoria, a situação que se encontravam no momento da monitoria com as cores anteriormente citadas (cinza, vermelha, amarela ou verde), além de serem marcadas no campo de agrupada ou excluída. Este é o único caso em que a ação terá duas marcações: situação do andamento da ação + excluída ou agrupada. No campo de observação da reprogramação deve ser informado o motivo da exclusão/agrupamento e em qual ação ela foi agrupada (no caso de agrupamento).

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

Relembre: O número das ações não deve ser alterado mesmo quando agrupadas ou excluídas. Esse cálculo é feito automaticamente no Painel de Gestão (ver item 2.1.1).

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

Durante as monitorias, é possível criar ações. Há uma área específica para tal na aba da monitoria anual, abaixo da Matriz de Planejamento, conforme detalhado a seguir:

Área de Informação	Detalhamento da Matriz de Monitoria
Planejamento de Novas Ações	Devem ser inseridas as novas ações criadas durante a monitoria, identificadas por objetivo específico. Para (...)

Planejamento de Novas Ações

(...) a criação da ação, devem ser seguidos os mesmos critérios da Oficina de Planejamento, ou seja, também devem ser definidos produtos, resultados esperados, período, articulador, custo estimado e colaboradores.

2.1.1 Painel de Gestão

O Painel de Gestão do Plano de EEI é um conjunto de gráficos que apresentam o desempenho das ações de forma consolidada e semafórica, possibilitando uma visão sistêmica sobre o andamento do Plano. O Painel de Gestão é resultado da Matriz de Monitoria, pois seus gráficos são gerados com base nos dados inseridos sobre cada ação. No Painel de Gestão, é evidenciada a distribuição percentual e absoluta da situação das ações do Plano de forma geral e por Objetivo Específico. A Figura 2 apresenta a visualização do Painel de Gestão e de suas funcionalidades.

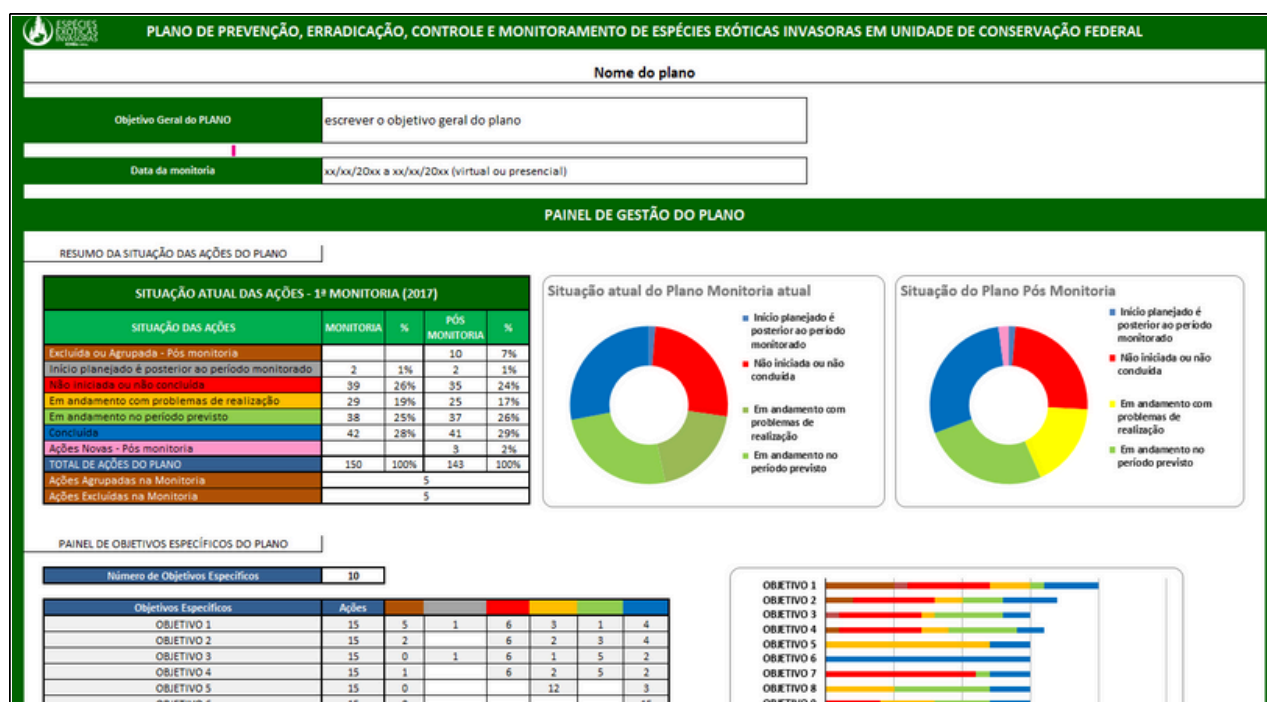


Figura 2. Exemplo de Painel de Gestão de Planos de EEI.

Os gráficos do Painel de Gestão serão preenchidos automaticamente a partir do preenchimento, na aba da Matriz de Monitoria anual, da situação de cada ação na data da monitoria, indicando o estágio de implementação no período relativo à monitoria.

ATENÇÃO:

- O número das ações não deve ser alterado manualmente. Esse cálculo é feito automaticamente no Painel de Gestão;
- Sempre que uma ação é excluída/agrupada, será automaticamente preenchido no Painel de Gestão;

- Sempre que uma ação nova for criada ela será automaticamente identificada pela cor rosa no Painel de Gestão.

O Painel de Gestão apresenta três gráficos, conforme descrito a seguir:

1) Situação atual do Plano – Monitoria atual: apresenta a situação da implementação do Plano, conforme execução das ações planejadas anteriormente.

2) Situação do Plano – Pós Monitoria: apresenta a situação da implementação do Plano, assim como ações criadas, excluídas e agrupadas durante a Monitoria.

3) Situação das ações por Objetivo Específico: apresenta a situação da implementação de cada Objetivo Específico. A partir desse gráfico, é possível identificar diferenças na implementação de cada Objetivo Específico.

2.2 PREPARAÇÃO LOGÍSTICA DAS OFICINAS DE MONITORIA

A duração das **Oficinas de Monitoria** deve ser de dois a quatro dias, de acordo com a complexidade do Plano de EEI (número de ações previstos para o período em curso, articuladores e colaboradores envolvidos, tamanho do GAM). A seguir estão descritos os passos essenciais para a preparação destas oficinas:

2.2.1 Organizar a Logística da Oficina e Convidar os Participantes

Os convidados destas oficinas devem ser **Membros do GAM** e, a depender da justificativa e da disponibilidade de recurso, outros parceiros chave ou novos participantes do Plano. O **Coordenador do Plano** deverá confirmar com o GAM a disponibilidade de datas e locais (caso presencial) para a realização da oficina e revisar a estimativa de custos apresentada na proposta aprovada.

ATENÇÃO: Qualquer alteração no planejamento já aprovado deverá ser informada à CMEEI.

Quando a data e local estiverem confirmados, o **Coordenador do Plano** deverá encaminhar o convite por e-mail ou ofício aos participantes com no mínimo 45 dias de antecedência da data da oficina. Caso tenham optado por oficina presencial, junto ao convite deve ser encaminhado o formulário para solicitação de diárias e passagens, observando os prazos administrativos.

Após as confirmações dos convidados, o **Coordenador do Plano** deverá elaborar a lista definitiva de participantes da oficina, e em caso de oficina presencial, solicitar diárias e passagens pelo sistema SCDP, observando os prazos administrativos. Após concordância da CMEEI, a CGCON deverá confirmar a lista de participantes e autorizar a compra das passagens e diárias.

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

ATENÇÃO: É importante estar atento e respeitar os prazos estabelecidos pela CGCON/DIBIO quanto ao envio dos convites e dos formulários de viagem aos participantes da oficina, bem como para a solicitação de passagens e diárias no SCDP.

Questões logísticas, como o coffee break, devem ser resolvidas conforme a prática usual da UC. Caso a UC/NGI possua recursos de projetos especiais (ex.: ARPA, GEF-Mar, etc), recomenda-se que os custos das oficinas sejam previstos e implementados em seus respectivos POA (Planejamento Orçamentário Anual), devido às constantes restrições orçamentárias, além de dificuldade de implementação via OGU. Parceiros da UC também podem apoiar em questões locais, como cessão de espaço e coffee break.

2.2.2 Confirmar Equipe de Facilitação e Relatoria

As **Oficinas de Monitoria, de Elaboração de Indicadores e Metas e de Avaliação** deverão contar com um facilitador e um relator. Na **1ª Oficina de Monitoria e de Elaboração de Indicadores e Metas**, recomenda-se que o **Supervisor do Plano** seja o facilitador, uma vez que possui maior familiaridade com a metodologia. A partir da **2ª Oficina de Monitoria**, o próprio **Coordenador do Plano**, ou outro representante da UC/NGI, deverá facilitar, uma vez que já compreendeu a lógica da metodologia e deve se apropriar da condução da oficina. O **Supervisor do Plano** deverá acompanhar todas as oficinas, para orientações pontuais, em caso de dúvidas.

O relator poderá ser um servidor da UC/NGI ou outro colaborador do ICMBio. No caso de servidor do ICMBio não lotado na UC/NGI ou CMEEI, ressalta-se a importância de obter a permissão da chefia imediata do servidor, seja por contato telefônico ou e-mail.

2.2.3 Enviar a Matriz de Monitoria para Preenchimento Prévio

Sugere-se que o **Coordenador do Plano** compartilhe a própria Matriz de Monitoria com os articuladores por e-mail (modelo disponível na Rede ICMBio – Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)), para preenchimento dos campos “Situação atual” e “Reprogramação do Plano”. Caso o **Coordenador do Plano** julgue melhor, poderá ser elaborado um formulário on-line (p. ex. Formulário Google) ou em Word para preenchimento. No formulário devem conter, minimamente, os mesmos campos da “Situação atual” e “Reprogramação do Plano” da Matriz de Monitoria (colunas azuis e laranjas da matriz). Neste caso, antes da oficina, o Coordenador do Plano deverá passar todas as informações resultantes do formulário para a Matriz de Monitoria.

ATENÇÃO: Essa tarefa é de extrema importância para a otimização do tempo das (...)

(...) oficinas. O Coordenador do Plano deverá organizar a Matriz de Monitoria (modelo disponível na Rede ICMBio – Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)) e solicitar as informações do andamento das ações aos Membros do GAM, articuladores e colaboradores com **no mínimo 30 dias de antecedência da oficina**.

Os articuladores também devem apresentar os produtos resultantes das ações. Portanto, junto à matriz ou formulário, o **Coordenador do Plano** deve encaminhar uma pasta compartilhada onde os articuladores poderão incluir os produtos, que comprovem a realização de cada ação.

Deve ser definida uma data limite para preenchimento das informações, para que o **Coordenador do Plano** possa consolidá-las na Matriz de Monitoria que será utilizada e validada na oficina.

Orientações para o preenchimento da Matriz de Monitoria pelo Coordenador:

- Preencher o nome e Objetivo Geral do Plano e data da monitoria na aba da Monitoria Anual;
- Preencher as colunas do Planejamento do Plano (colunas verdes do modelo da Matriz de Monitoria disponível na Rede ICMBio – Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)) de acordo com o planejamento da última oficina;
- Manter a numeração das ações desde a Oficina de Planejamento até a última monitoria, mesmo que ações sejam excluídas ou agrupadas;
- O texto das ações excluídas ou agrupadas na monitoria anterior não devem aparecer na próxima monitoria. Em seu lugar deve ser preenchido o número da antiga ação e a indicação de sua situação (p. ex. Ação 2.3 – Excluída na 2ª Oficina de Monitoria);
- As ações concluídas devem permanecer assim em todas as abas das monitorias, com a indicação de conclusão (cor azul) e a descrição do produto obtido.

2.2.4 Elaborar o Fio Lógico e Enviar a Programação aos Participantes

Na **1ª Oficina de Monitoria e de Elaboração de Indicadores e Metas**, o facilitador, com o auxílio do **Coordenador do Plano**, deverá elaborar o fio lógico oficina, conforme modelo disponível na Rede ICMBio (Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)). Lembre-se que, a partir da **2ª Oficina de Monitoria**, o **Coordenador do Plano** será responsável pela facilitação e, logo, pela elaboração do fio lógico.

O fio lógico é um documento de planejamento que define a sequência lógica de discussões e decisões que devem ocorrer durante o encontro. O fio lógico deve ser elaborado para orientar a condução da oficina, garantindo que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz. Portanto, deve apresentar os tópicos a serem

discutidos, o tempo destinado para apresentação e discussão de cada tópico, e os produtos/resultados esperados para cada tópico.

Ter um fio lógico ajuda a garantir que o tempo seja utilizado de maneira produtiva, direcionando o facilitador para manutenção do foco nas questões relevantes, resolução de conflitos ou problemas que surgirem e tomada de decisões para avançar em direção aos objetivos estabelecidos.

A partir do fio lógico, deve ser elaborada uma programação simplificada da oficina (modelo disponível na Rede ICMBio – Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)) que deverá ser enviada por e-mail aos participantes, preferencialmente na semana que antecede o evento.

ATENÇÃO: A Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas (ver próximo capítulo) deve estar prevista no fio lógico e na programação da 1ª Oficina de Monitoria, pois os indicadores e metas do Plano serão a base para as futuras Oficinas de Avaliação de Meio Termo e Avaliação Final (que ocorrem em conjunto com a 3ª e 5ª Oficinas de Monitoria, respectivamente).

2.2.5 Preparar Apresentação para Nivelamento Conceitual e Metodológico

Além da apresentação sobre a base legal, metodologia e principais resultados dos Planos de EEI, para nivelamento dos participantes da oficina (ver **Parte II** do Roteiro, Capítulo 4, seção 4.2), o facilitador deverá elaborar uma segunda apresentação com os conceitos e metodologia específicos de monitoria.

2.3 PREPARAÇÃO DO MATERIAL PARA A OFICINA

Esta preparação inclui o trabalho de organizar e providenciar os materiais que serão necessários na oficina, tanto para a facilitação quanto para a logística durante ou após o evento. As atividades devem ser realizadas pelo facilitador, **Coordenador** e **Supervisor do Plano** e pela UC/NGI responsável pela logística da oficina. Os principais preparativos no caso de **oficinas presenciais** são:

- Imprimir fio lógico;
- Preparar os arquivos digitais em um pendrive:
 - Slides de facilitação (modelo disponível na Rede ICMBio);
 - Apresentação em slides da contextualização/diagnóstico;
 - Apresentação em slides da metodologia;
 - Matriz de Planejamento no Excel (modelo disponível na Rede ICMBio);
 - Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas no Excel (modelo disponível na Rede ICMBio);
 - Mapas e documentos de base para a discussão, quando houver;
 - Orientações para trabalho em grupos.

- Preparar e imprimir lista de presença;
- Preparar pasta para os participantes com os seguintes materiais:
 - Documento de contextualização do Plano de EEI;
 - Programação da oficina;
 - Crachá com nome e instituição do participante;
 - Bloco de notas e caneta, quando possível;
- Preparar e imprimir o relatório de viagem para os participantes;
 - **Lembrete:** na oficina, solicitar aos participantes os comprovantes de embarque.
- Preparar o questionário de avaliação da oficina (pode ser realizado virtualmente);
- Disponibilizar outros Planos de EEI para conhecimento.

Os principais preparativos no caso de **oficinas virtuais** são:

- Criar pasta com os seguintes arquivos digitais e link de acesso:
 - Documentos para orientar facilitação:
 - Fio lógico;
 - Slides de facilitação (modelo disponível na Rede ICMBio);
 - Apresentação em slides da contextualização/diagnóstico;
 - Apresentação em slides da metodologia;
 - Orientações para trabalho em grupos;
 - Matriz de Planejamento no Excel (modelo disponível na Rede ICMBio);
 - Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas no Excel (modelo disponível na Rede ICMBio);
 - Mapas e documentos de base para a discussão, quando houver;
 - Link com lista de presença para preenchimento on-line.
 - Documentos para compartilhar com os participantes (link para compartilhar no chat):
 - Documento de contextualização do Plano de EEI;
 - Programação da oficina;
 - Link de acesso ao site do ICMBio com Planos de EEI, para conhecimento;
 - Link da ferramenta de avaliação da oficina (questionário, Mentimeter, etc).

2.4 AMBIENTAÇÃO DA OFICINA DE MONITORIA

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

Um ambiente presencial para uma **Oficina de Monitoria** anual deve contemplar:

- Sala adequada para a plenária, considerando o número de participantes (CAM e

equipe de apoio da UC/NGI);

- Projetor, tela e computador;
- Adaptador, extensão e réguas para computador;
- Mesa para apoio de materiais;
- Se necessário, painéis de moderação, TNT ou papel pardo fixados em quadros de apoio ou na parede e flipchart com bloco de papel e canetas.

No caso de **oficinas virtuais**, recomenda-se que a equipe organizadora faça os testes prévios do link da conferência on-line, áudio e câmeras e se familiarize com as funções disponíveis na plataforma que será utilizada para a reunião (chat, ferramentas para solicitar a fala, etc). Também deve-se orientar aos participantes da oficina virtual:

- Testar previamente a plataforma de videoconferência (ex.: Teams, Meet, Zoom, etc). Em alguns casos, pode ser necessário baixar o aplicativo previamente;
- Buscar local com internet de boa qualidade, se possível;
- Escolher local adequado, sem interferência externa como vento, interrupções ou conversas ao fundo, para não atrapalhar o andamento das atividades;
- Manter a câmera ligada, se possível e o microfone desligado enquanto não estiver sendo utilizado;
- Manter o foco nas discussões, evitando realizar atividades paralelas.

2.5 MOMENTOS DA OFICINA DE MONITORIA

Os momentos de trabalho das oficinas anuais irão variar ao longo do ciclo de vigência, visto que junto com a **1ª Oficina de Monitoria** ocorre também a **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas** e junto com a **3ª e 5ª Oficinas de Monitoria** irão ocorrer as **Oficinas de Avaliação**. De maneira geral uma **Oficina de Monitoria** anual deve conter os momentos descritos na Figura 3, a depender do ano em que são realizadas:

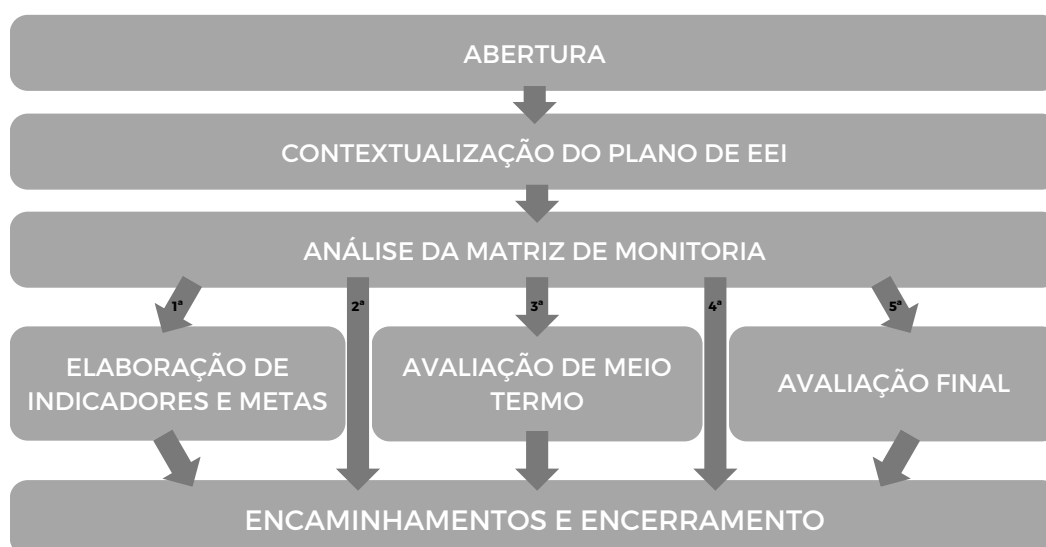


Figura 3. Momentos da Oficina de Monitoria anual ao longo do ciclo de vigência de um Plano de EEI.

2.5.1 Abertura

A abertura da oficina é o momento de boas-vindas e apresentação dos participantes e organização dos trabalhos para que o processo participativo ocorra bem. Lembre-se que os **Membros do GAM** já estavam na **Oficina de Planejamento**, portanto, já se conhecem e não há necessidade de muito tempo da oficina para essa etapa.

Sugere-se que o **Coordenador do Plano** faça uma breve contextualização dos Planos de EEI, para nivelamento dos participantes da oficina quanto à monitoria, principalmente quando for a **1ª Oficina de Monitoria do Plano**. Em seguida, o facilitador deve fazer uma apresentação que contemple o objetivo da oficina, as etapas de trabalho, o acordo de convivência e a programação.

Caso existam outras apresentações interessantes para a monitoria, principalmente sobre ações em andamento e produtos que o Plano já obteve, sugere-se que estas sejam realizadas nesse momento. Contudo, essas apresentações já devem ter sido previstas previamente à Oficina, para que sejam adequadas ao tempo destinado para a monitoria.

2.5.2 Contextualização do Plano de EEI

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

- Informes sobre a publicação do Plano e eventos relacionados (apenas na **1ª Oficina de Monitoria**);
- Eventos, marcos ou acontecimentos que impactaram a implementação do Plano de EEI no período de análise;
- Destaques de boas práticas na implementação das ações do Plano;
- Relacionamento com parceiros e GAM.

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

2.5.3 Análise da Matriz de Monitoria

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

Orientações gerais:

- Faça uma apresentação sobre as etapas da monitoria, para nivelamento dos participantes quanto à metodologia da oficina;
- Projete a Matriz de Monitoria que deverá ter sido preenchida previamente, conforme orientado no Capítulo 2, seção 2.2;
- Guie a discussão entre os participantes acerca das informações inseridas na matriz, analisando a situação atual e definindo a reprogramação das ações se necessário;
- Caso alguma ação não tenha sido preenchida previamente, deverá ser feito nesse momento. Tente contato com o articulador durante a Oficina. Caso não seja possível, deverá ser preenchida com as informações de conhecimento do GAM;
- Fique atento à quantidade de ações a serem analisadas na oficina para calcular o tempo necessário para que o trabalho seja realizado;
- Quando possível, projete duas telas, uma para consulta à Matriz de Planejamento e outra para preenchimento da Matriz de Monitoria.

Dicas de facilitação:

A **Oficina de Monitoria** pode ser realizada apenas em plenária, considerando o tamanho reduzido dos participantes, em comparação à **Oficina de Planejamento**. A profundidade dos debates depende do número de ações e tempo destinado para a Oficina. Para manter o foco e maior qualidade nos debates, sugere-se:

- Criar um ambiente favorável para os participantes (GAM) apresentarem suas dificuldades na execução do Plano de EEI. É melhor conhecer a realidade do que achar que “está tudo OK”;
- Relembrar os participantes de que o pior status de uma ação é a ação “sem informação” e que não é preciso “ter medo do vermelho”, pois é apenas uma indicação de que aquela ação necessita de maior atenção;
- Envolver outros servidores da UC/NGI, além do **Coordenador do Plano**. Assim, a equipe terá maior envolvimento e apropriação do Plano, podendo indicar desafios na implementação e integrar novos servidores como articuladores e colaboradores.

ATENÇÃO: O foco da monitoria anual está nas **ações**. Não é escopo da monitoria anual a revisão, supressão ou adição de Objetivos Específicos.

Orientações para o preenchimento da Matriz de Monitoria:

- Sempre manter a mesma numeração das ações desde o planejamento até a última monitoria, mesmo que ações sejam excluídas ou agrupadas;
- Não modificar nada na área “Planejamento do Plano” (colunas verdes), pois essa refere-se ao último planejamento existente (seja o original ou o resultante da última monitoria);

- Nunca incluir novas colunas na matriz, para evitar que as fórmulas do painel de gestão sejam desconfiguradas;
- Para preencher a cor referente à situação da ação, deve-se digitar “x” na coluna escolhida e pressionar <Enter>;
 - Nunca colorir o plano de fundo da célula – deve-se sempre usar o “x”! Apenas dessa forma, os gráficos serão gerados automaticamente no Painel de Gestão.
 - Apenas para a coluna de exclusão ou agrupamento da ação, deve ser selecionado “Agrupada” ou “Excluída”, ao invés de utilizar o “x”.
 - As ações agrupadas ou excluídas durante a monitoria devem possuir duas cores: marrom, indicando se está sendo agrupada ou excluída, e a cor referente à sua situação até o momento da monitoria.
- O texto das ações excluídas ou agrupadas na monitoria anterior não devem aparecer na próxima monitoria. Em seu lugar deve conter o número da antiga ação e a indicação de sua situação (ex. Ação 2.3 - Excluída na Monitoria Anual 2);
 - Ações excluídas ou agrupadas em monitorias anteriores NÃO devem ser classificadas quanto à situação do andamento em nenhuma das cores do painel de gestão, nem mesmo na cor marrom.
- As ações concluídas devem permanecer assim em todas as abas das monitorias, com a indicação de conclusão (cor azul) e a descrição do produto obtido;
- As ações só devem ser marcadas como concluídas quando o produto for entregue;
- Sugere-se que primeiramente sejam analisados os prazos planejados para a ação e as colunas com as informações relativas ao seu andamento (descrição do andamento, produto obtido, etc.), para depois classificar o status da ação (cor).

2.5.4 Encaminhamentos e Encerramento

Os momentos finais da oficina são destinados aos encaminhamentos e encerramento do evento. Nesse momento da oficina, o Painel de Gestão resultante da monitoria deverá ser visualizado em plenária. O facilitador deve conduzir a leitura do painel, que expõe a situação atual do Plano a partir do desempenho validado de cada ação. Essa atividade permite uma compreensão sistêmica do Plano de EEI, sendo possível observar o nível de avanço da implementação das ações. A análise crítica a respeito do desempenho do Plano deverá ser descrita no relatório da **Oficina de Monitoria**.

Perguntas orientadoras:

- *Até o momento, o Plano está tendo uma boa implementação?*
- *Quais os principais motivos para a dificuldade de implementação de algumas ações (marcadas de vermelho ou amarelo)?*
- *Quais os principais motivos conclusão e boa execução de algumas ações (marcadas em azuis e verdes)?*

- *Quais os motivos para melhor implementação de alguns Objetivos Específicos? Quais os motivos para dificuldade de implementação de alguns Objetivos Específicos?*

Orientações gerais:

- Apresente o Painel de Gestão;
- Faça a leitura dos dados gerais, especialmente dos gráficos, destacando o percentual das ações em cada situação (azul, verde, vermelho, etc);
- Conduza o debate para análise crítica da implementação do Plano.

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

- Definir o cronograma de atividades pós-oficina: envio e consolidação da Matriz de Monitoria durante a rodada virtual, envio do relatório aos participantes e à CMEEI;
- Indicar uma proposta de data e local (se presencial) da próxima Oficina de Monitoria;
- Orientar sobre a entrega dos relatórios de viagem, no caso de oficinas presenciais.

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

Nesse momento também pode ser realizada a avaliação da oficina. A avaliação tem o propósito de verificar a satisfação dos participantes em relação à oficina. Deve ser aplicado o questionário de avaliação individual sem a necessidade de identificação do participante. Além do questionário, se houver tempo, pode ser realizada uma dinâmica de avaliação, conforme sugerido na **Parte II** (Capítulo 4, seção 4.8). Caso não haja tempo hábil para avaliação durante a oficina, esta pode ser feita virtualmente.

2.6 PRODUTOS DA OFICINA DE MONITORIA

Nas oficinas anuais de monitoria de Planos, devem ser gerados os seguintes produtos:

- Matriz de Monitoria anual;
- Pasta com produtos das ações executadas;
- Relatório da Oficina de Monitoria anual;
- Matriz de Planejamento atualizada.

2.7 ATIVIDADES PÓS-OFICINA DE MONITORIA

2.7.1 Consolidar as Matrizes

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

Após o término do prazo, o **Coordenador do Plano** deverá consolidar a matriz em uma versão final. Essa versão deverá estar preenchida completamente e não deve conter comentários, frases tachadas, lembretes etc. Em seguida, a matriz deverá ser enviada para a revisão da CMEEI. No caso da **1ª Oficina de Monitoria**, a matriz deve ser enviada para revisão da CMEEI por e-mail, antes da inclusão dos documentos no processo administrativo do SEI. A partir da **2ª Oficina de Monitoria**, a matriz pode ser incluída diretamente no processo no SEI e após o recebimento será revisada pela CMEEI.

O **Coordenador do Plano** deverá elaborar também uma Matriz de Planejamento atualizada, contendo as alterações acordadas na oficina. Essa matriz, junto com a Matriz de Monitoria revisada, deverá ser enviada à CMEEI via SEI em até 45 dias após o término da oficina.

Orientações para a elaboração da Matriz de Planejamento atualizada:

- Manter a numeração original das ações, mesmo quando excluídas ou agrupadas;
- O texto das ações excluídas ou agrupadas na monitoria anterior não devem aparecer na matriz atualizada. Em seu lugar deve conter o número da antiga ação e a indicação de sua situação (ex. Ação 2.3 - Excluída na 2ª Monitoria);
- As ações concluídas devem permanecer na matriz atualizada;
- Sugere-se que a cor que indica a situação atual da ação seja incluída na coluna do nº da ação (1.1, 1.2, etc), como mostra a Figura 4.

Plano de Ação para o Controle de Gatos (Felis catus) na Área de Proteção Ambiental de Fernando de Noronha - Rocas - São Pedro e São Paulo e no Parque Nacional Marinho de Fernando de Noronha – Plano de Controle de Gatos em Fernando de Noronha.									
OBJETIVO ESPECÍFICO 1									
Reduzir a população de gatos ferais em Fernando de Noronha									
Nº	Ação	Produto	Resultados esperados	Período		Articulador	Custo estimado (R\$)	Colaboradores	Observações
				Início	Fim				
1.1	Implementar uma experiência piloto de manejo de gatos ferais nas áreas do Capim Açú e Ponta das	Artigo científico e relatório técnico	Conhecer os métodos de captura mais eficientes e a distribuição espacial e tamanho da	Fevereiro 2019	Fevereiro 2024	Paulo Mangini (Triade)	R\$110,000.00	Ricardo Araújo (ICMBio Noronha), Tainah Guimarães (ICMBio/DIMEEI), Taysa Rocha	Usar armadilhas fixas testadas no trabalho Fonseca et al 2021 como método principal de captura.
1.2	Identificar e ordenar áreas prioritárias para manejar gatos ferais no Parque Nacional e nas áreas periféricas	Mapa de áreas prioritárias	Identificar os setores no PN prioritários para implantação de ações de manejo de gatos ferais	Fevereiro 2019	Março 2019	Paulo Mangini (Triade)	sem custo	Tainah Guimarães (ICMBio/DIMEEI)	Obs1: com revisão após o término do programa piloto (ação 1.1) incluir custos estimados para cada
1.3	Controlar a população de gatos ferais em todas as áreas do Parque Nacional, de acordo com as áreas	Autorização de Manejo Emitida, Relatório Técnico Emitido, Sistema de captura de gatos ferais	Reduzir a População de gatos Ferais no PN	Março 2019	Fevereiro 2024	Ricardo Araújo (ICMBio Noronha)	R\$200,000.00	Fernando Magalhães (ATDEFN), Paulo Mangini (Triade), Tainah Guimarães (ICMBio/DIMEEI)	

Figura 4. Exemplo de Matriz de Planejamento atualizada

2.7.2 Elaborar Relatório da Oficina de Monitoria

Concomitante com a finalização das matrizes, deve ser elaborado o relatório da oficina. Esse relatório é o documento que registra todas as etapas e produtos do trabalho realizado na oficina.

O relatório deverá ser confeccionado pelo relator e revisado pelo **Coordenador do Plano**, em conjunto com a equipe de facilitação. Após revisão, o documento deverá ser enviado aos participantes em até 30 dias após o término da oficina. No caso da **1ª Oficina de Monitoria**, recomenda-se que o relatório seja enviado à CMEI para revisão, antes do envio aos participantes. Para as oficinas seguintes, o **Coordenador do Plano** poderá inserir a versão final do documento diretamente no processo do SEI, para envio à CMEI.

Este documento deve ser uma síntese objetiva, com duas a três páginas, abrangendo:

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

O relatório deverá seguir os tópicos definidos no modelo abaixo:

1. Apresentação

Citar informações gerais sobre o local (presencial ou virtual), data, objetivo da oficina, título do Plano de EEI, nomes do facilitador e relator, número de instituições e pessoas participantes, breve descrição do contexto no qual a oficina foi realizada.

2. Fio lógico e programação cumprida

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

3. Produtos da Oficina

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

3.1. Matriz de Monitoria atualizada

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

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

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

Descrever os acertos na execução do Plano e os fatores de sucesso, bem como citar os problemas na implementação e os encaminhamentos de solução. Recomenda-se que estas questões sejam debatidas durante a oficina junto aos Membros do GAM.

3.3. Recomendações da Coordenação do Plano

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

4. Avaliação dos participantes

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

5. Considerações Finais

Inserir as considerações a respeito da oficina.

6. Lista de Participantes da Oficina

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

7. Fotos da Oficina

Inserir fotos do trabalho realizado na oficina.

2.7.3 Emitir Certificados aos Participantes e Equipe Organizadora

É recomendado que a UC/NGI emita certificados aos participantes da oficina, ao coordenador da oficina (geralmente, o **Coordenador do Plano**) e à equipe de relatoria e facilitação, para registro. Um modelo do certificado está disponível na Rede ICMBio (Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)) e todos os certificados devem ser incluídos no processo do Plano no SEI.

2.7.4 Instruir e Enviar Processo Administrativo

Após a **Oficina de Monitoria**, o **Coordenador do Plano** deverá incluir no processo SEI em até 45 dias após a oficina, os seguintes documentos:

- Matriz de Monitoria;
- Pasta com produtos resultantes das ações;
- Matriz de Planejamento atualizada pós-Monitoria;
- Relatório da Oficina de Monitoria.

Caso seja verificada a necessidade de alguma modificação na portaria do Plano (mudança de objetivo, de espécies alvo, entre outros) após a monitoria anual, o **Coordenador do Plano** deverá elaborar os seguintes documentos:

- Nota técnica informando as modificações propostas e as justificativas;
- Minuta de retificação da portaria do Plano ou nova minuta de portaria (a depender da quantidade de modificações propostas).

Após a elaboração dos documentos, o **Coordenador do Plano** deverá encaminhá-los à CMEEI para revisão. Somente após revisão, deverá instruir o processo administrativo do Plano com a nova documentação produzida em conjunto com os demais documentos já citados (relatório, matrizes, etc) via SEI, em até 60 dias após a oficina.

No caso de solicitação de alterações na portaria, será realizada nova análise e validação do Plano pela DIBIO. Na sequência, a CMEEI irá divulgar a Matriz de Monitoria e a Matriz de Planejamento atualizada e a nova portaria no site do ICMBio, enquanto a UC/NGI deverá divulgar os documentos no seu próprio site.

ATENÇÃO: Cada Plano deverá possuir um único processo, contendo toda a documentação referente à elaboração, publicação da portaria, monitorias, avaliações e, se for o caso, modificação da portaria e revisão do Plano para o próximo ciclo.

3. OFICINAS DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS E DE AVALIAÇÃO

Nas **Oficinas de Avaliação**, objetiva-se avaliar o alcance dos Objetivos Específicos, enquanto, nas **Oficinas de Monitoria**, objetiva-se avaliar a implementação das ações. As Oficinas de Avaliação ocorrem em intervalo maior do que as **Oficinas de Monitoria**, devido à complexidade intrínseca da implementação dos Objetivos Específicos.

Relembre:

- **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas:** oficina de trabalho, preferencialmente presencial, entre os Membros do GAM, realizada em conjunto com a 1ª Oficina de Monitoria, com o objetivo de elaborar os indicadores e as metas para cada Objetivo Específico que o Plano de EEI pretende alcançar em seu ciclo de vigência.
- **Oficina de Avaliação de Meio Termo:** oficina de trabalho, presencial ou virtual, entre os Membros do GAM, realizada na metade do ciclo de vigência do Plano de EEI, em conjunto com a 3ª Oficina de Monitoria, para avaliar o alcance das metas intermediárias, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de atingimento dos Objetivos Específicos, propor soluções para os problemas e orientar decisões sobre o futuro do Plano.
- **Oficina de Avaliação Final:** oficina de trabalho, preferencialmente presencial, entre os Membros do GAM, realizada ao final do ciclo de vigência do Plano de EEI e em conjunto com a 5ª Oficina de Monitoria, para avaliar os resultados e as metas alcançadas, analisar os fatores associados ao êxito ou à dificuldade de implementação do Plano, com a recomendação para encerramento, revisão ou elaboração de um novo Plano.

3.1 A MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE INDICADORES E METAS

Com o propósito de reduzir a subjetividade na avaliação do atingimento dos Objetivos Específicos, foi adotada a Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas, que é composta por três abas: Indicadores e Metas, Avaliação de Meio Termo e Avaliação Final (disponível na [Rede ICMBio](#)). Cada uma dessas partes será explicada com mais detalhes nos itens abaixo, de acordo com a oficina em que serão utilizadas.

3.2 OFICINA DE ELABORAÇÃO DE INDICADORES E METAS

A **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas**, como o nome diz, é o momento em que serão definidos os indicadores e as metas para cada Objetivo Específico, durante o ciclo de vigência do Plano de EEI. Essa oficina ocorre em conjunto com a **1ª Oficina de Monitoria**, e a elaboração dos indicadores e metas deve ocorrer após a análise da Matriz de Monitoria anual. O **Coordenador do Plano** pode optar por convidar especialistas que não fazem parte do GAM para auxiliar na construção dos indicadores e metas.

Durante a oficina, deve-se elaborar os indicadores e preencher todos os campos da aba de Indicadores e Metas da matriz, que consiste em uma ferramenta de planejamento para verificação do alcance dos objetivos do Plano de EEI. Recomenda-se definir primeiramente os indicadores, e, após sua definição, estabelecer os outros campos.

O modelo adotado para a elaboração de indicadores e metas, com suas respectivas definições conceituais, é apresentado a seguir:

DADOS DA MATRIZ DE METAS										
Nº OBJ. ESP.	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LINHA DE BASE	META DE MEIO TERMO	META FINAL	EXPECTATIVA (Aumentar, Manter, Reduzir)	MEIO DE VERIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA DE MENSURAÇÃO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES

- **Objetivo Específico:** Deverão ser listados os Objetivos Específicos constantes na Matriz de Planejamento, previamente à oficina.
- **Indicador:** Instrumento que possibilita aferir o alcance dos objetivos do Plano. O indicador deve ser objetivo, específico e viável de mensuração em termos de recursos e tempo.
- **Linha de base:** Mensuração do indicador no início do trabalho. Deve ser indicada a data de mensuração da linha de base.
- **Meta de meio termo:** Corresponde ao ponto aonde se quer chegar, no meio do ciclo de vigência do Plano, em relação ao alcance de um objetivo. A meta representa um objetivo quantificado, por meio de indicadores que mostram o quanto se alcançou, a partir da realização de ações.
- **Meta final:** Corresponde ao ponto aonde se quer chegar, ao final do ciclo de vigência do Plano, em relação ao alcance de um objetivo.
- **Expectativa:** Corresponde à mudança na linha de base que se deseja atingir (aumentar, manter ou reduzir o indicador).
- **Meio de verificação:** Instrumento de medida do indicador (exemplos: questionário, observação direta em campo, mapeamentos, diagnósticos, dentre outros).
- **Frequência de mensuração:** Inserir a periodicidade e as datas (mês e ano) de mensuração do indicador. Os indicadores dos objetivos do Plano devem ser mensurados pelo menos duas vezes durante a sua execução, correspondendo às Avaliações de Meio Termo e Final.
- **Responsável:** Nome e instituição de quem será o responsável por mensurar o indicador. O responsável deve ser um membro do GAM.

Perguntas orientadoras:

- *Quais as mudanças na realidade serão possíveis a partir do alcance do Objetivo Específico x?*
- *Algum dos indicadores do Cardápio de Indicadores pode ser adaptado e utilizado para o alcance do Objetivo Específico x?*
- *Esse indicador x é mensurável? Os dados necessários para avaliar o atingimento das metas estão disponíveis? É possível levantar esses dados?*
- *Qual a linha de base do indicador x? Qual a mensuração atual para esse indicador que podemos usar como referência?*
- *Qual é o resultado que queremos alcançar com o indicador x até a metade da vigência do Plano? E ao final dela?*
- *A meta é realista e atingível com as ações do Plano?*
- *O sucesso do alcance do indicador x é atingido a partir do seu aumento, manutenção ou redução em relação à linha de base?*
- *Como vamos medir o progresso em direção a essa meta?*
- *Com qual frequência podemos mensurar o indicador x?*
- *Quem será o responsável por levantar os dados do indicador x e apresentar nas oficinas de avaliação para avaliar o atingimento da meta?*

Orientações gerais:

- Antes da oficina, o **Coordenador do Plano** deve preencher a matriz com os dados básicos do Plano, ou seja: título do Plano, Objetivo Geral e data da **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas** e números e textos dos Objetivos Específicos, conforme Matriz de Planejamento.
- Os indicadores são propostos com base no alcance dos Objetivos Específicos, por isso projete os Objetivos Específicos do Plano de EEI ou compartilhe um link para que os participantes relembrem.
- Cada objetivo deve possuir, pelo menos, um indicador. Recomenda-se parcimônia na quantidade de indicadores criados para cada Objetivo Específico, idealmente não sendo superior a três.
- Para cada indicador, são estabelecidas duas metas, definidas dentro do horizonte temporal do Plano de EEI, uma para a metade da vigência do Plano e outra para o final, denominadas respectivamente de meta de meio termo e meta final.
- Cada indicador será mensurado a partir de uma linha de base que considera o estado do indicador antes da realização das ações do Plano. Os dados para definição da linha de base podem ser preenchidos durante a oficina, caso os participantes já tenham essa informação disponível, ou posteriormente, na rodada virtual. Deve-se utilizar a informação mais atual disponível, podendo ser aquela obtida durante a **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas**, durante a **Oficina**

de Planejamento ou até previamente a **Oficina de Planejamento**.

- Para acompanhamento do alcance das metas são definidos meios de verificação e a periodicidade em que estes devem ser checados, além de um responsável pela realização deste acompanhamento.
- Todos os Objetivos Específicos devem estar vinculados a pelo menos um indicador, que pode, eventualmente, atender a mais de um Objetivo Específico. Neste caso, recomenda-se escolher apenas um objetivo para manter o indicador ou esforço na busca por outros indicadores, além de checar se as metas são as mesmas ou se devem ser ajustadas.
- A percepção destas sobreposições é comum durante a elaboração dos indicadores e metas e isto é visto de forma positiva, uma vez que permite uma reflexão sobre a estrutura do planejamento e a realização de melhorias no próximo ciclo.

Dicas de facilitação:

A dinâmicas de facilitação para esse momento da oficina dependerão da quantidade de Objetivos Específicos do Plano e do número de participantes. Pode-se optar pela disponibilização aos participantes de um “Cardápio de Indicadores” (modelo disponível na Rede ICMBio – Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#)), de propostas de indicadores elaborados previamente à oficina pelo **Coordenador do Plano** ou até mesmo pela não disponibilização de textos prévios. Se for decidido não apresentar textos prévios, deve-se demandar mais tempo da oficina para essa etapa, uma vez que o debate deve estimular a construção de indicadores sem um texto de suporte, o que tende a ser mais vagaroso. Várias dinâmicas podem ser utilizadas:

- Discussão em plenária, indicada para grupos menores e Planos com poucos Objetivos Específicos, em que o grupo pode focar o debate de cada indicador com qualidade. Deve-se conduzir o debate para avaliar se alguns dos indicadores do cardápio ou das propostas apresentadas se adequam aos Objetivos Específicos, ainda que seja necessário fazer adaptações.
- Discussão em grupos com validação em plenária, indicada para debates em grupos maiores, acima de 10 participantes. Recomenda-se a divisão em grupos de até cinco pessoas. Os grupos devem apresentar propostas de indicadores, que serão posteriormente debatidas em plenária. Os resultados, registrados em tarjetas, deverão ser dispostos em um painel de metaplan ou ferramenta virtual similar (ex.: Miro) e a partir deles será feita discussão para definir em conjunto os indicadores e suas respectivas metas de meio termo e final. Em alguns casos, o indicador pode ser obtido diretamente do texto contido na tarjeta, em outros é necessário conduzir os participantes na busca por outros elementos para compor o indicador.
- Técnica do cochicho em grupos menores (2 a 3 participantes), seguindo a dinâmica descrita anteriormente para a discussão em grupos.

ATENÇÃO: O Cardápio de Indicadores apresenta sugestões de indicadores, facilitando

o início do debate. Não há obrigatoriedade em utilizar indicadores do cardápio.

Conceito e atributos dos indicadores

A mensuração dos parâmetros relacionados à execução do planejamento para avaliação de sua efetividade é feita por meio de indicadores definidos de acordo com os objetivos a serem alcançados, considerando-se os diferentes níveis de planejamento: operacional, tático e estratégico. Os indicadores são os instrumentos de aferição nos planos e a qualidade destes se reflete na capacidade de gerenciar o plano (NPS, 1997; STANKEY et al., 1985; MERIGLIANO, 1990).

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

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

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

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

Análises qualitativas

Como esperado, a definição de bons indicadores tem se apresentado uma das maiores

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

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

3.2.1 Produtos da Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas

Após a oficina, deverão ser seguidos os mesmos passos já descritos anteriormente para as **Oficinas de Monitoria**. Os produtos específicos da **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas** são:

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

Esses produtos da oficina devem ser incluídos no processo administrativo do SEI e, posteriormente, enviados à CMEEI conforme descrito anteriormente para as **Oficinas de Monitoria**.

3.3 OFICINA DE AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO

A **Oficina de Avaliação de Meio Termo** é o momento em que serão analisados os indicadores e as metas intermediárias, e ocorre em conjunto com a **3ª Oficina de Monitoria**. A Avaliação de Meio Termo deve ocorrer após a análise da Matriz de Monitoria anual. Este momento de trabalho permite a análise dos resultados intermediários e a identificação da forma mais clara e precisa das tendências, e, consequentemente, da necessidade de ajustes tanto nas ações, quanto nos objetivos, buscando melhorar a efetividade do Plano de EEI.

A Matriz de Avaliação de Meio Termo corresponde à 2ª aba da Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas, e é composta por dados da matriz de metas e dados da avaliação de meio termo. Os dados da matriz de metas devem ser preenchidos pelo **Coordenador do Plano** antes da Oficina, conforme o que foi definido na **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas** e que está registrado na aba de Indicadores e Metas. Já os dados da avaliação de meio termo podem ser preenchidos previamente pelo GAM ou durante esse momento de trabalho na oficina.

O modelo adotado, com as respectivas definições conceituais, é apresentado a seguir:

DADOS DA AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO						
RESULTADO DA MENSURAÇÃO DO INDICADOR	TENDÊNCIA DO INDICADOR	ACURÁCIA DA ANÁLISE DE TENDÊNCIA	DESCRIÇÃO DO RESULTADO DO INDICADOR	DATA DA MENSURAÇÃO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES

- **Resultado da mensuração do indicador:** Inserir o resultado da Avaliação de Meio Termo. Caso o indicador seja quantitativo, inserir somente o número;
- **Tendência do indicador:** Está relacionada a expectativa em relação à mudança na linha de base que se deseja atingir, demonstrando se o indicador está de acordo com o esperado, acima do esperado, abaixo do esperado, contrário ao esperado ou se não houve mudança do indicador no período avaliado;
- **Acurácia na análise de tendência:** Indica o grau de certeza na análise de tendência da coluna anterior, baseada em como o indicador foi medido;
- **Descrição do resultado do indicador:** O que foi feito no período que gerou no presente resultado do indicador;
- **Data da mensuração:** Período em que o indicador foi mensurado;
- **Responsável:** O responsável definido para mensurar o indicador ou um representante que trouxe a informação para a reunião de Avaliação;
- **Observações:** informações adicionais.

Perguntas orientadoras:

- *Qual o resultado da mensuração do indicador x?*
- *Houve tendência de aumento, redução ou estabilidade do indicador x, em conformidade com o(s) objetivo(s) estabelecido(s)?*
- *Qual a acurácia da definição da tendência do indicador x?*
- *Como podemos descrever esse resultado?*
- *Quando o indicador foi mensurado?*

Orientações gerais:

- Na parte inicial da matriz, estão apresentados o título do Plano, Objetivo Geral e data da matriz de metas (ou seja, data da **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas**), preenchidos automaticamente conforme a aba de Indicadores e Metas. Previamente à oficina, o **Coordenador do Plano** deve preencher a data da **Oficina de Avaliação de Meio Termo**, os Objetivos Específicos, responsáveis e observações.
- Projete a Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas para que todos os participantes possam visualizá-la e para embasar as discussões seguintes.

Conduza o debate para preenchimento de todos os campos.

Dias de facilitação:

Recomenda-se que o preenchimento dos resultados dos indicadores seja feito pelos responsáveis previamente, para que os debates durante a oficina sejam direcionados e produtivos. Além disso, seguem algumas outras recomendações:

- Projete a matriz com os resultados dos indicadores para visualização de todos e conduza o debate em plenária;
- Peça para que o responsável pelo indicador apresente os dados utilizados para mensuração do indicador;
- Conduza o debate, especialmente quanto à tendência, acurácia e descrição dos resultados;
- Para GAM maiores, pode ser utilizada a técnica do cochicho em grupos menores para debate e registro das ideias.

ATENÇÃO: Na análise da Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas, três aspectos devem ser considerados:

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

É importante destacar que apenas quantificar os resultados dos indicadores também não é suficiente para responder se o Plano de EEI está sendo efetivo, por isso é essencial analisar os resultados e avaliar tendências dos Objetivos Específicos. Essa análise qualificada é fundamental para nortear as tomadas de decisão na gestão do Plano, sobretudo para a realização de ajustes adequados. Após as avaliações dos indicadores de cada Objetivo Específico, deverá ser feita uma avaliação geral da tendência do Objetivo Específico. Essa avaliação é feita nas três últimas colunas:

DADOS DA AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO		
TENDÊNCIA DO OBJETIVO ESPECÍFICO	ACURÁCIA DA ANÁLISE DE TENDÊNCIA (Baixa, Média, Alta)	DESCRIÇÃO DO RESULTADO DO OBJETIVO ESPECÍFICO

- **Tendência do Objetivo Específico:** Está relacionada a expectativa em relação ao atingimento do Objetivo Específico, demonstrado pelo atingimento das metas definidas para os indicadores do Objetivo Específico. Essa tendência indicará o alcance ao objetivo conforme a expectativa: acima do esperado, conforme o esperado, abaixo do esperado, contrário ao esperado ou se não houve mudança.

Acurácia da tendência de análise: Indica o grau de certeza na análise de tendência da coluna anterior;

- **Descrição do resultado do Objetivo Específico:** Descrição do que foi realizado e sua relação com os resultados apresentados até o momento para o atingimento do Objetivo Específico.

Perguntas orientadoras:

- *Considerando os resultados dos indicadores do Objetivo Específico x, qual a expectativa em relação ao atingimento do Objetivo Específico?*
- *Qual a acurácia da definição da tendência do Objetivo Específico x?*
- *Como podemos descrever esse resultado?*

Orientações gerais:

- Nessa etapa, deve-se avaliar o atingimento do Objetivo Específico, com base nos resultados dos indicadores. Caso o Objetivo Específico possua mais de um indicador, deve-se considerar o resultado de todos eles para avaliação.

Dicas de facilitação:

- A discussão poderá ser conduzida em plenária, projetando a matriz com os resultados dos indicadores para visualização de todos;
- O debate deve ser conduzido utilizando as perguntas orientadoras para preenchimento de todos os campos;
- Após o completo preenchimento dessa parte da matriz, estimule uma reflexão dos participantes sobre os resultados obtidos. Essas informações devem ser apresentadas no Relatório da Oficina.

3.3.1 Produtos da Oficina de Avaliação de Meio Termo

Após o término da oficina, deverão ser seguidos os mesmos passos já descritos anteriormente para as **Oficinas de Monitoria**. Os produtos específicos da **Oficina de Avaliação de Meio Termo** são:

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

Os produtos da oficina devem ser incluídos no processo administrativo do SEI e devem ser enviados à CMEEI conforme descrito anteriormente para as **Oficinas de Monitoria**.

3.4 OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL

A **Oficina de Avaliação Final** é o momento em que serão analisados os indicadores e as

metas determinados para o final do ciclo de vigência do Plano de EEI, e ocorre em conjunto com a **5ª Oficina de Monitoria**. A Avaliação Final deve ocorrer após a análise da Matriz de Monitoria anual. Este momento de trabalho permite a análise dos resultados finais e identificação de forma mais clara e precisa das tendências, e serve para subsidiar a decisão sobre mais um ciclo de vigência do Plano ou não.

A Matriz de Avaliação Final corresponde à 3ª aba da Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas, e é composta por dados da matriz de metas e da avaliação final. Os dados da matriz de metas devem ser preenchidos pelo **Coordenador do Plano** antes da Oficina, conforme o que foi definido na **Oficina de Elaboração de Indicadores e Metas** e que está registrado na aba de Indicadores e Metas. Já os dados da avaliação final podem ser preenchidos previamente pelo GAM ou durante esse momento de trabalho. O modelo adotado, com as respectivas definições conceituais, é apresentado a seguir:

DADOS DA AVALIAÇÃO FINAL						
RESULTADO DA MENSURAÇÃO DO INDICADOR	TENDÊNCIA DO INDICADOR	ACURÁCIA DA ANÁLISE DE TENDÊNCIA	DESCRIÇÃO DO RESULTADO DO INDICADOR	DATA DA MENSURAÇÃO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES

- **Resultado da mensuração do indicador:** Inserir os dados referentes a mensuração do indicador para a avaliação final;
- **Tendência do indicador:** Está relacionada a expectativa em relação à mudança na linha de base que se deseja atingir, demonstrando se o indicador está de acordo com o esperado, acima do esperado, abaixo do esperado, contrário ao esperado ou se não houve mudança do indicador no período avaliado.
- **Acurácia na análise de tendência:** Indica o grau de certeza na análise de tendência da coluna anterior, baseada em como o indicador foi monitorado;
- **Descrição do resultado do indicador:** O que foi feito no período que gerou no presente resultado do indicador;
- **Data da mensuração:** Período em que o indicador foi mensurado;
- **Responsável:** O responsável definido para mensurar o indicador ou um representante que trouxe a informação para a reunião de Avaliação;
- **Observações:** informações adicionais.

ATENÇÃO: Para a facilitação dessa oficina, consulte as perguntas orientadoras, orientações gerais e dicas de facilitação apresentadas na seção 3.3 deste Roteiro.

Após as avaliações dos indicadores de cada Objetivo Específico, deverá ser feita uma avaliação geral da tendência do Objetivo Específico. Essa avaliação é feita nas três

últimas colunas:

DADOS DA AVALIAÇÃO FINAL		
TENDÊNCIA DO OBJETIVO ESPECÍFICO	ACURÁCIA DA ANÁLISE DE TENDÊNCIA (Baixa, Média, Alta)	DESCRIÇÃO DO RESULTADO DO OBJETIVO ESPECÍFICO

- **Tendência do Objetivo Específico:** Está relacionada a expectativa em relação ao atingimento do Objetivo Específico, demonstrado pelo atingimento das metas definidas para os indicadores do Objetivo Específico. Essa tendência indicará o alcance ao objetivo conforme a expectativa: acima do esperado, conforme o esperado, abaixo do esperado, contrário ao esperado ou se não houve mudança.
- **Acurácia da tendência de análise:** Indica o grau de certeza na análise de tendência da coluna anterior;
- **Descrição do resultado do Objetivo Específico:** Descrição do que foi realizado e sua relação com os resultados apresentados até o momento para o atingimento do Objetivo Específico.

Após a conclusão da avaliação final, deverá ser feito um debate com os **Membros do GAM** conduzindo a uma reflexão geral quanto aos resultados alcançados com o Plano. E a partir dessas informações, deve-se debater sobre a necessidade de novo ciclo de vigência do Plano.

Perguntas orientadoras:

- *Conseguimos atingir o Objetivo Geral do Plano?*
- *Conseguimos atingir os Objetivos Específicos do Plano?*
- *Quais os principais resultados alcançados com o Plano?*
- *Hoje, estamos em uma situação melhor do que há cinco anos, em relação ao combate da EEI e conservação da UC?*
- *Hoje, estamos mais próximos de alcançar a visão de futuro que estabelecemos há cinco anos? (caso tenha sido estabelecida)*
- *Considerando os resultados atingidos com o Plano, avaliamos a necessidade de elaboração de um novo ciclo do Plano, para os próximos 5 anos?*
- *Caso positivo, o que justifica a elaboração de um novo ciclo do Plano?*

Orientações gerais:

- Relembre a Visão de Futuro definida na **Oficina de Planejamento** (caso tenha sido estabelecida), projetando-a ou compartilhando um link com o seu texto;
- Relembre o Objetivo Geral e Objetivos Específicos definidos na **Oficina de Planejamento**, projetando novamente a Matriz de Planejamento;

- Conduza o debate para avaliar a pertinência de elaboração de novo ciclo do Plano de EEI;
- Relembre que o GAM deve encaminhar um direcionamento para definição quanto a elaboração de novo ciclo do Plano de EEI, mas que a decisão final será tomada no âmbito do ICMBio, pela chefia da UC/NGI juntamente com a CMEI, CGCON e DIBIO;
- Após a oficina, o **Coordenador do Plano** deverá elaborar nota técnica indicando o início de um novo ciclo de vigência do Plano ou a finalização do Plano, e encaminhar processo à CMEI. Os modelos para estes documentos estão disponíveis na Rede ICMBio na Página: [Manejo de Espécies Exóticas Invasoras](#).

Dicas de facilitação:

- A discussão poderá ser conduzida em plenária, permitindo que os participantes exponham as vantagens e desvantagens de um novo ciclo;
- O debate deve ser conduzido para apresentar justificativas para a elaboração ou não do novo ciclo do Plano, de forma a subsidiar a definição final pelo ICMBio.

3.4.1 Produtos da Oficina de Avaliação Final

Após a oficina, deverão ser seguidos os mesmos passos já descritos anteriormente para as **Oficinas de Monitoria**. Os produtos específicos da **Oficina de Avaliação Final** são:

- Matriz de Avaliação Final (3ª aba da Matriz de Avaliação de Indicadores e Metas);
- Relatório da Oficina de **Avaliação Final** (quando realizada junto da **Oficina de Monitoria**, pode ser feito um relatório único);
- Subsídios para decisão final do ICMBio quanto à início de novo ciclo do Plano.

Os produtos da oficina devem ser incluídos no processo administrativo do SEI e devem ser enviados à CMEI conforme descrito anteriormente para as **Oficinas de Monitoria**.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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



ACESSE PARA SABER MAIS

