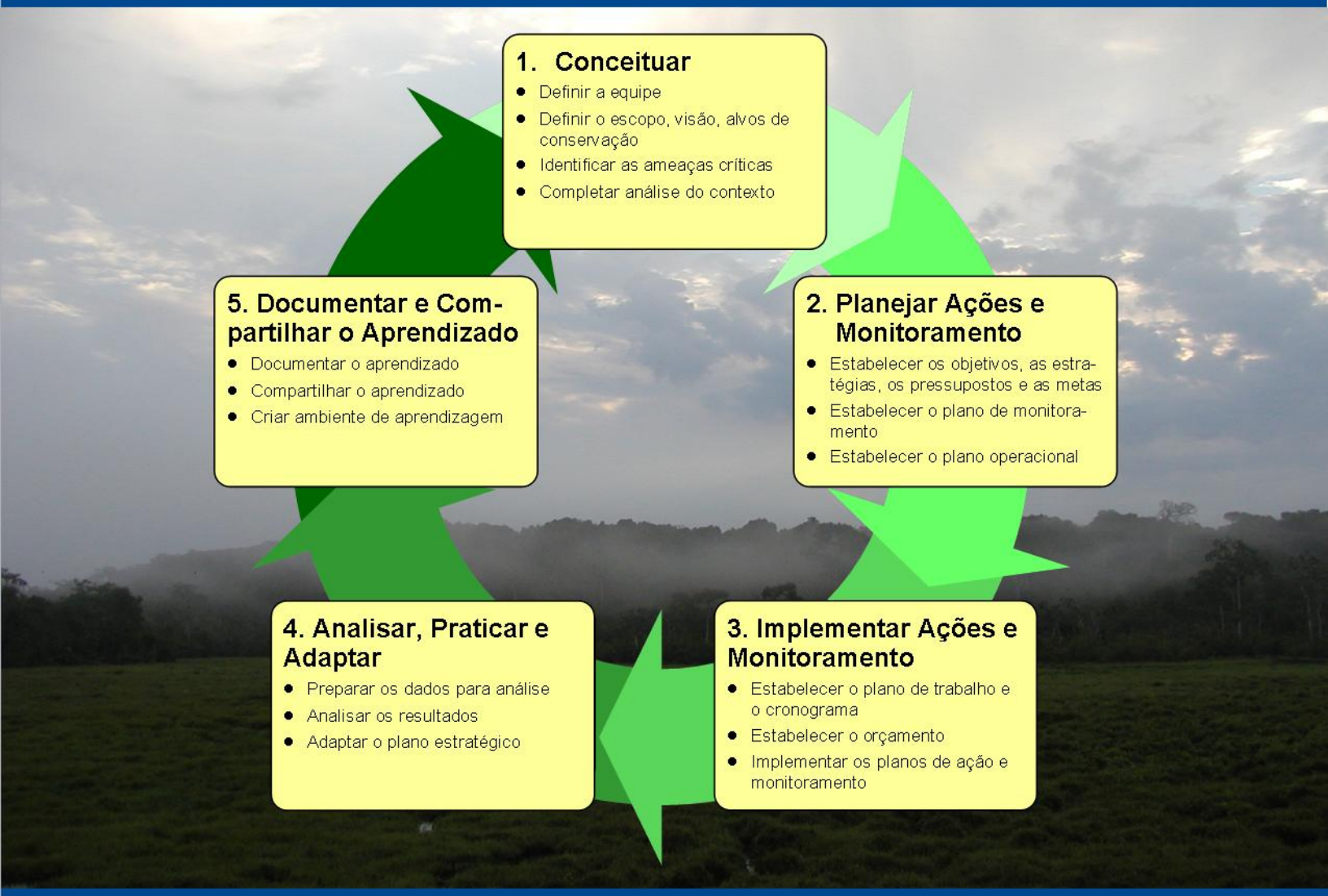
USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

CMP
The Conservation Measures Partnership

Padrões Abertos para a Prática da Conservação

Versão 2.0, Junho de 2007



A Aliança para as Medidas de Conservação [Conservation Measures Partnership (CMP)] é um consórcio de organizações da conservação cuja missão é melhorar a prática da conservação da biodiversidade desenvolvendo e promovendo padrões comuns para o processo de conservação e medindo o impacto da conservação. Seus membros incluem African Wildlife Foundation, The NatureConservancy, Wildlife Conservation Society, e a Rede WWF (World Wide Fund for Nature/ World Wildlife Fund). Colaboradores incluem o Cambridge Conservation Forum, Conservation International, Enterprise Works/VITA, Foundations of Success, National Fish and Wildlife Foundation, Rare, World Commission on Protected Areas e World Conservation Union/IUCN.

Padrões Abertos para a Prática da Conservação

Versão 2.0

Desenvolvida pela

Aliança para as Medidas de Conservação
(The Conservation Measures Partnership)

Membros principais
African Wildlife Foundation (AWF)
The Nature Conservancy (TNC)
Wildlife Conservation Society (WCS)
World Wide Fund for Nature/World Wildlife Fund (WWF)

Membros colaboradores
Cambridge Conservation Forum (CCF)
Conservation International (CI)
Enterprise Works Worldwide (EWW)
Foundations of Success (FOS)
The National Fish and Wildlife Foundation (NFWF)
The World Conservation Union (IUCN)
RARE
World Commission on Protected Areas (WCPA/IUCN)

Outubro 2007

Para maior informação sobre estes Padrões – ou para enviar comentários – contate:
The Conservation Measures Partnership -CMPinfo@ConservationMeasures.org

Conteúdo

Resumo executivo ii

O que são os *Padrões Abertos* para a Prática da Conservação? 1

Como estão sendo desenvolvidos os *Padrões Abertos*, como estão sendo utilizados e como deverão ser usados no futuro? 2

Sobre o presente documento 4

Padrões Abertos para a Prática da Conservação 9

1. Conceitualizar 9

1A. Definir a equipe inicial do projeto 9

1B. Definir o escopo, visão e os alvos de conservação 9

1C. Identificar as ameaças críticas 11

1D. Completar a análise situacional 12

2. Planejar suas ações e o monitoramento 14

2A. Desenvolver um plano de ação formal: objetivos, estratégias, pressupostos e metas 14

2B. Desenvolver um plano formal de monitoramento 19

2C. Desenvolver um Plano Operacional 22

3. Implementar as Ações e o Monitoramento 23

3A. Desenvolver um Plano de Trabalho de cuto prazo e um Cronograma 23

3B. Desenvolver e refinar o orçamento do projeto 23

3C. implementar seus planos 24

4. Analisar, Praticar e Adaptar 24

4A. Preparar seus dados para análise 25

4B. Analisar os resultados 25

4C. Adaptar seu plano estratégico 26

5. Obter e Compartilhar o Aprendizado 27

5A. Documentar o aprendizado 27

5B. Compartilhar o aprendizado 27

5C. Criar um ambiente de aprendizagem 29

Feche o Ciclo 29

Anexo 1. Glossário 31

Anexo 2. Definições e Critérios para os Termos Chave 36

Anexo 3. Resumo dos Padrões Abertos para a Prática da Conservação e seus Produtos 38

Este documento contém uma visão geral dos *Padrões Abertos para a Prática da Conservação Versão 2.0* da Aliança para as Medidas de Conservação (Conservation Measures Partnerships - CMP). Estes padrões são produto das contribuições, testes de campo, discussões e debates entre os diversos membros da CMP e seus sócios. A presente versão dos *Padrões Abertos* chega três anos após a publicação da Versão 1.0 e reflete como o pensamento evoluiu com o tempo na medida em que as distintas organizações conservacionistas, dentro e fora da CMP, vêm implementando os *Padrões.*

Este documento foi aprovado pela Aliança para as Medidas de Conservação, mas, como parte do processo de gestão adaptativa, os membros da CMP continuarão revisando-o e melhorando-o continuamente. Na página web da CMP (www.conservationmeasures.org) você poderá encontrar as versões mais atualizadas, na medida em que forem elaboradas. Além disso, na página web da CMP você também poderá encontrar materiais de orientação e apoio aos *Padrões*.

Resumo executivo

Para alcançarmos nossos objetivos, nós, praticantes da conservação, precisamos determinar até que ponto nossas ações estão funcionando – e sermos capazes de diagnosticar por que algumas de nossas ações funcionam e outras não. Nos últimos anos, tem-se alcançado uma grande convergência na forma de pensar das organizações conservacionistas sobre a melhor maneira de planejar e implementar as ações de conservação.

Aproveitando ao máximo a extensa experiência obtida pelas organizações conservacionistas ao desenhar, implementar e avaliar seus projetos de conservação, a Aliança para Medidas de Conservação – CMP desenvolveu um conjunto de *Padrões Abertos* para o ciclo de projeto ou gestão adaptativa, que são reflexo do trabalho de nossas organizações e que acreditamos serem fundamentais para uma conservação efetiva.

Nosso objetivo, ao desenvolver os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação*, é reunir conceitos, alcances e terminologias comuns para o desenho, manejo e monitoramento de projetos de conservação, visando ajudar aos que trabalham neste campo a melhorar a prática da conservação. Em particular, estes Padrões têm o propósito de fornecer os passos e a orientação geral necessária para a implementação bem sucedida dos projetos de conservação.

Ao desenvolver estes *Padrões Abertos*, os membros da CMP esperam que nossos colegas, em suas respectivas organizações – em todo o panorama da conservação, contem com um guia que os auxilie a incrementar ao máximo a efetividade e a eficiência de seus projetos, para maior benefício da conservação. Além disso, antecipamos que a versão atual dos Padrões ajudará a refinar o processo de auditoria da conservação da Versão 1.0 dos *Padrões Abertos* (de junho de 2004).

Organizamos os componentes principais dos *Padrões Abertos* em cinco passos que abarcam todo ciclo de gestão do projeto: 1) Conceitualizar a visão e o contexto do projeto; 2) Planejar as ações, o monitoramento e a avaliação; 3) Implementar as ações e o monitoramento; 4) Analisar os dados, utilizar os resultados e adaptar o projeto; 5) Documentar e compartilhar o aprendizado. Apesar de apresentarmos os *Padrões Abertos* como uma série linear de passos ou fases, o processo como um todo raramente se desenvolve de forma linear do início ao fim. Ao contrário, trata-se de uma simples aproximação da complexidade do processo, com fluxos para trás e para frente, pelo qual passa todo o projeto.

Nosso propósito é que estes Padrões sejam usados quando já se tenha claro onde – ou com qual tema – a equipe irá trabalhar e o que deseja conservar. Os Padrões não são específicos para um "sítio" em particular e, portanto, podem ser aplicados em uma grande variedade de escalas. Para maior orientação sobre como implementar os passos descritos nos Padrões Abertos, visite a página da CMP na web: www.ConservationMeasures.org

Finalmente, nos agradaria receber comentários por parte das pessoas que experimentarem estes Padrões – por favor, envie uma mensagem eletrônica com seus comentários a:
CMPinfo@ConservationMeasures.org

O que são os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação*?

Uma pergunta chave que enfrentam todos aqueles que implementam a conservação, assim como as organizações conservacionistas é: "Nossas ações estão sendo suficientemente efetivas para alcançar nossos objetivos de conservação?" Torna-se imperativo responder esta pergunta a fim de podermos adaptar e modificar nossas ações ao longo do tempo, aprender sobre quais as ações funcionam e quais não funcionam e convencer os nossos doadores e a sociedade de que a conservação é um investimento que vale a pena.

Os praticantes da conservação se encontram num momento crítico da sua evolução – um momento de grande convergência na maneira de pensar sobre qual seria a melhor maneira de planejar e implementar as ações de conservação. Utilizando-se da melhor forma a ampla experiência obtida pelas organizações conservacionistas ao desenhar, implementar e avaliar seus projetos de conservação, a Aliança para Medidas de Conservação – CMP[1] vem desenvolvendo um conjunto de Padrões Abertos para o ciclo de projeto ou gestão adaptativa, que se refletem no trabalho de nossas organizações, os quais acreditamos serem fundamentais para uma conservação efetiva. Estes Padrões não devem ser vistos como uma receita a ser seguida ao pé da letra, mas sim, como um marco e um guia para as ações de conservação.

Todos os esforços de conservação, em qualquer escala, podem ser explícita ou implícitamente descritos como "projetos" – um conjunto de ações que visam alcançar objetivos e metas definidas.[2] Todas as organizações envolvidas na CMP aplicam algum tipo de manejo do ciclo de projeto nos seus projetos de conservação. Mesmo havendo certo grau de variação na maneira em que se faz a gestão dos projetos ainda há um alto grau de consistência. Nós, as organizações membros da CMP, concordamos que todos os projetos deveriam ser submetidos a um robusto processo de formação de conceitos, planejamento, implementação e monitoramento. Concordamos, também, que o monitoramento e avaliação (M&A) devem estar completamente integrados ao ciclo do projeto.

Nosso objetivo ao desenvolver os *Padrões Abertos* é reunir os conceitos, alcances e terminologias comuns para o desenho, manejo e monitoramento dos projetos de conservação, a fim de ajudar aqueles que trabalham neste campo a melhorar a prática da conservação. Em particular, estes *Padrões* têm o propósito de fornecer os passos e a orientação necessários para a implementação exitosa dos projetos de conservação. Tomamos emprestado o termo "*Padrões Abertos*" do campo da tecnologia da informação para descrever padrões desenvolvidos por meio da colaboração pública, disponíveis de forma livre ao público em

---

[1] Aliança para Medidas de Conservação [Conservation Measures Partnership (CMP)] é um consórcio de organizações conservacionistas (listadas na página de rostro deste documento) cuja missão é melhorar a prática da conservação da biodiversidade, desenvolvendo e promovendo padrões comuns para o processo de conservação e medindo o impacto da conservação. Para maior informação, visite nossa página web: www.ConservationMeasures.org

[2] Neste documento, utilizamos o termo "projeto" para representar tanto projetos como programas (grupos de projetos) jÁ que estes *Padrões* estão desenhados para serem aplicados a ambos igualmente.

geral e que não pertencem a nenhuma pessoa ou organização e que, desta forma, podem ser distribuídos livremente. O importante sobre os *Padrões Abertos* não são somente os *Padrões* em si, mas também os meios que os participantes usam para criá-los e manejá-los. No desenvolvimento dos *Padrões Abertos* originais, todo interessado pode contribuir para a sua modificação por meio da participação no corpo diretivo sancionado pela indústria. Para os praticantes da conservação, isso significa que os *Padrões* aqui propostos são propriedade comum, constantemente evoluindo e melhorando por meio da retroalimentação proveniente de uma ampla gama de praticantes da conservação, sendo adaptáveis às necessidades de cada organização.

Como membros da CMP, esperamos que, ao desenvolver estes *Padrões Abertos*, nossos colegas, em suas respectivas organizações – em todo o panorama da conservação – contem com um guia que os auxilie a incrementar ao máximo a efetividade e a eficiência de seus projetos, para maior benefício da conservação. Além disso, esperamos que estes *Padrões* ajudem a todos a determinar mais claramente o que esperam de nós para alcançar qualidade na gestão dos projetos, criando, desta maneira, uma base transparente para um enfoque consistente e padronizado de avaliação externa de nossas ações. Finalmente, esperamos que estes *Padrões* promovam e facilitem a maior colaboração entre as organizações que trabalham em conservação - um ingrediente essencial se quisermos ser bem sucedidos em nossos objetivos.

Como estão sendo desenvolvidos os *Padrões Abertos*, como estão sendo utilizados e como deverão ser usados no futuro?

Os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação* são produto do trabalho e colaboração da Aliança para Medidas de Conservação - CMP. Para começar, os membros da CMP utilizaram os resultados da Iniciativa para a Medição dos Impactos da Conservação - MIC[3]: um estudo que analisou experiências em sete campos – conservação, saúde pública, planejamento familiar, desenvolvimento internacional, serviços sociais, educação e comércio – para determinar os conceitos e enfoques comuns para um bom desenho, gestão e monitoramento de projetos. Os resultados da MIC foram compilados numa série de princípios para o manejo do ciclo do projeto/gestão adaptativa. Construindo sobre estes resultados, as organizações membros da CMP contribuíram com a sua experiência na implementação de projetos de conservação para refinar os *Padrões* e enfocá-los mais especificamente na conservação da biodiversidade.

Desenvolvemos estes *Padrões Abertos* para representar um processo de gestão adaptativa ideal e oferecer um marco conceitual de trabalho para um bom desenho, implementação, monitoramento e avaliação de projetos. Exclui-se do âmbito destes *Padrões Abertos* descrever

[3] A iniciativa MIC foi desenvolvida pela Foundations of Success (FOS) em colaboração com a Wildlife Conservation Society (WCS) e Conservation International (CI), com o financiamiento da Gordon and Betty Moore Foundation.

toda a orientação relevante para a seleção e implementação de todas as ferramentas e estratégias de conservação para todas as condições possíveis. Os *Padrões* incluídos no presente documento descrevem, em termos gerais, como o administrador de um projeto deveria desenhar, gerir e monitorar qualquer projeto de conservação, independente da estratégia que ele ou ela escolha. Estes *Padrões* têm como propósito principal orientar as decisões programáticas da gestão de projetos (por exemplo: identificar as melhores intervenções para o êxito da conservação). Eles não estão desenhados para contemplar plenamente os processos administrativos e as funções relacionadas a eles, por exemplo, orçamento, contratos e recursos humanos.

A Aliança para as Medidas de Conservação publicou a primeira versão (1.0) dos *Padrões Abertos* em junho de 2004. Desde então ocorreram várias iniciativas para que os *Padrões* se tornassem uma prática comumente aceita entre os praticantes da conservação. Várias organizações membros da CMP, por exemplo, têm trabalhado arduamente para colocar os *Padrões* em prática, incluindo a The Nature Conservancy (TNC), Wildlife Conservation Society (WCS), World Wildlife Fund (WWF) e Foundations of Success (FOS). Este é um processo dinâmico e contínuo e que vem incluindo o desenvolvimento de padrões específicos para as organizações, em grande parte baseados nos *Padrões Abertos* da CMP, bem como o desenvolvimento de materiais de orientação mais detalhados para cada passo, a capacitação de diversas equipes de projeto sobre certos aspectos dos *Padrões*, em todo o mundo, e a implementação dos *Padrões* por parte destas equipes. Esta aplicação dos *Padrões*, em larga escala, tem permitido que a CMP obtivesse valiosa retroinformação e sugestões para melhorá-los.

A CMP também tem usado a Versão 1.0 dos *Padrões Abertos* para desenvolver um Protocolo de Auditoria para a CMP. Este protocolo fornece uma base para examinar, consistentemente, como os projetos de conservação, em todas suas variadas formas e tamanhos, se comparam em termos de aderência aos *Padrões*. No mundo financeiro, as auditorias realizadas com base nos Padrões dos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP) são importantes para estabelecer que os "livros" de uma empresa estejam organizados de forma que os potenciais investidores possam compreender o seu significado. Esta auditoria não certifica que a empresa seja rentável, simplesmente, indica se a informação financeira está apresentada em uma linguagem padrão e consistente. De maneira semelhante, as Auditorias de Conservação da CMP são focadas principalmente no processo de conservação, e são essenciais para determinar se existe a informação que permite que os administradores e investidores potenciais analisem e compreendam o projeto de conservação. Até o momento, os membros da CMP realizaram dúzias de auditorias teste. Estamos no processo de utilizar estes resultados e a versão atual (2.0) dos *Padrões Abertos* para modificar e melhorar o processo de auditoria.

Os *Padrões Abertos* também têm servido como marco para o desenvolvimento do Programa de Software de gestão adaptativa Miradi (Miradi significa "projeto" no idioma suahili). A versão atual do programa orienta quem faz conservação utilizando os passos de formação de conceitos e de planejamento do ciclo de gestão adaptativa (passos 1 e 2), ajudando-os, por exemplo, a identificar o que desejam conservar; especificar quais ameaças e oportunidades estão afetando seus alvos de conservação; determinar quais ameaças são mais significativas; e delinear como pensam que as suas ações podem influenciar a situação de seu sítio. Versões

posteriores incorporarão os outros passos do ciclo de gestão adaptativa. A CMP publicou sua versão beta no início de 2007 e vem refinando-a, continuamente, com base na retroinformação fornecida por praticantes da conservação. Maiores detalhes encontram-se em www.Miradi.org.

Passados três anos e com a experiência e retroinformação obtidas de diversas iniciativas, chegou o momento de refinar a versão original dos *Padrões Abertos para a Prática da Conservação*. Com isso em mente é que apresentamos, neste documento, a interação dos *Padrões* Versão 2.0. Como prática e de acordo com a necessidade, a CMP continuará atualizando, refinando e publicando novas versões baseadas na retroinformação que recebemos de nossos colegas que, em todo o mundo, estão aplicando os *Padrões* no campo.[4]

A utilização destes *Padrões Abertos* para melhorar a prática da conservação é em parte uma ciência e em parte uma arte. Em outras palavras, se necessita de certa habilidade e experiência para assumir estes princípios altamente ordenados e estruturados e aplicá-los em situações da vida real. Enquanto praticantes da conservação inexperientes podem certamente se beneficiar destes *Padrões Abertos*, uma vez que eles determinam como iniciar um novo projeto de conservação, as pessoas com maior experiência irão compreender mais claramente os verdadeiros desafios e oportunidades associados à sua implementação.

Sobre o presente documento

Organizamos os componentes principais dos *Padrões Abertos* em cinco passos que compreendem o ciclo da gestão de projetos (veja Figura 1). A estrutura básica desses passos gerais é amplamente utilizada na conservação e outros campos do conhecimento em que são implementados projetos para o alcance de objetivos claramente definidos. Os passos são:

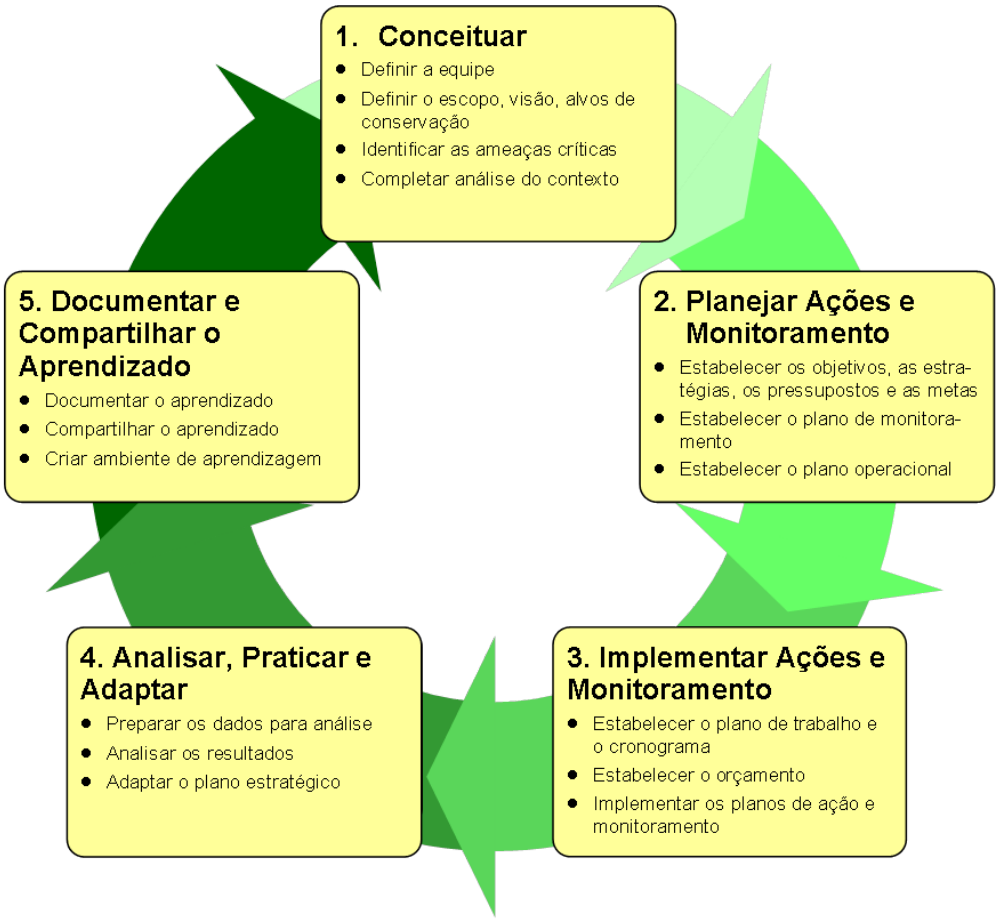
1. **Conceitualize** o que deseja alcançar no contexto onde está trabalhando.
2. **Planeje** tanto as suas **Ações** como o **Monitoramento**.
3. **Implemente** tanto as suas **Ações** como o **Monitoramento**.
4. **Analise** seus dados e avalie a efetividade de suas atividades. **Use** todos os seus resultados para **Adaptar** seu projeto e elevar ao máximo o seu impacto.
5. **Documente e Compartilhe** seus resultados com públicos chave, externos e internos para promover o **Aprendizado**.

Para cada passo, o presente documento oferece uma breve descrição dos *Padrões* na prática (sub-passos) e os produtos esperados desta prática (veja Anexo 3). Na Figura 1, os números indicam os passos e sub-passos e os marcadores (•) indicam os produtos. (Para obter material de orientação para apoiar a implementação destes *Padrões* favor visitar: www.ConservationMeasures.org. Certamente, nem todos os Padrões ou produtos serão apropriados em distintas condições e projetos, e, portanto, será necessário fazer as adaptações que cada caso requeira.

---

[4] Favor enviar seus comentários para: Padrões Abiertos, em CMPinfo@ConservationMeasures.org

Figura 1. Ciclo da gestão de projetos dos Padrões Abertos da CMP Versão 2.0



Apesar de apresentarmos os *Padrões* como uma sequência de passos ou fases, o processo total raramente ocorre de forma linear, do princípio ao fim – desta forma, isso representa apenas uma simples aproximação da complexidade do processo pelo qual passa todo projeto, com fluxos para frente e para trás. Por exemplo, ao enfrentar o desafio de registrar adequadamente a relação entre o planejamento e a implementação é difícil determinar claramente se as áreas específicas e a orientação deveriam ser incluídas exclusivamente na fase de planejamento ou na fase de implementação, quando, de fato, devem ser abordadas em ambas. Para simplificar, decidimos dividir tanto o planejamento como a implementação em duas partes: 1) ações e 2) monitoramento – e colocar a maior parte de nossas recomendações na fase de planejamento. Para a fase de implementação, incluímos o estabelecimento, implementação e refinamento dos planos de trabalho mais detalhados, necessários para colocar o planejamento em ação.

Princípios gerais para a implementação dos *Padrões Abertos*

Existem certos princípios essenciais que se aplicam a todos os passos e não apenas a um passo particular. Em vez de enumerá-los em cada passo, os apresentamos de forma geral, a seguir:

- **Envolva os atores** – Um dos primeiros requisitos é definir os atores internos e externos. Os atores internos incluem a equipe do projeto (podem ser somente duas

pessoas) formada pelo pessoal da ONG, atores locais, pesquisadores ou outras pessoas que você considere importante incluir. Os atores externos incluem membros da comunidade, pessoal governamental, agências doadoras, membros da comunidade internacional e outros indivíduos e instituições que tenham algum interesse ou conexão com o projeto. Ao conduzir o seu projeto, é importante que em cada passo seja assegurado o envolvimento, de maneira adequada, de atores internos e externos apropriados (veja Passo 1D para maiores detalhes sobre a análise dos atores e interessados).

- **Desenvolva e cultive alianças** – De forma semelhante, você necessitará formalizar algumas alianças e cultivá-las ao longo do projeto. A conservação bem sucedida depende da formação de alianças efetivas com atores chave. Provavelmente, a maioria dos projetos de conservação não conta com experiência suficiente ou recursos internos para fazer todo o trabalho necessário. Além disso, a maioria, se não todos os projetos, necessita assegurar-se de que o trabalho que estão iniciando terá continuidade após a finalização do projeto. Para garantir a sustentabilidade do trabalho, é necessário garantir a participação efetiva e o intercâmbio de informação com estes sócios, tanto durante como após o fim do projeto. Isto significa que as alianças já devem ser estabelecidas logo no início, sendo reconsideradas na medida em que o ciclo do projeto for avançando e formalizadas quando apropriadas, sempre buscando manter relações positivas e de apoio.

- **Documente suas decisões** – Em cada passo, você poderia anotar como foi procedendo, mas isto logo se tornaria repetitivo. Então, você deve decidir qual o nível de documentação é o mais apropriado, mas gostaríamos de enfatizar a importância de documentar as razões que justificam suas decisões, em cada passo. Isto permitirá analisar porque algumas coisas funcionam e outras não, assim como servir como base para que outras pessoas entendam a lógica por trás de suas decisões.

- **Faça ajustes conforme necessário** – Os passos descritos no presente documento geralmente se aplicam a qualquer projeto de conservação, mas terão que ser ajustados para cumprir com as necessidades específicas de cada projeto. Em particular, cada equipe de projeto deve alcançar um nível de detalhamento de acordo com o investimento geral do projeto. Mesmo assim, algumas equipes podem decidir que certos passos não lhes servem. Espera-se que as equipes modifiquem ou adaptem estes passos básicos segundo as suas necessidades.

Pressupostos assumidos durante o desenvolvimento dos *Padrões Abertos*

Ao ler o presente documento, tenha em mente que assumimos uma série de pressupostos durante sua preparação. Entre estes pressupostos estão:

Certas prioridades já foram estabelecidas – Estes *Padrões* não definem onde você e sua organização irão trabalhar (o propósito dos exercícios de estabelecer prioridades). Em vez disso, esboçam como desenhar, implementar e avaliar as atividades de seu projeto, desde que tenha claro onde – ou com que assuntos – deseja trabalhar. O estabelecimento de prioridades é

um precursor essencial destes *Padrões* e já deve estar finalizado antes da sua utilização, mesmo que alguns materiais dos *Padrões* muitas vezes sejam abordados no estabelecimento das prioridades. O aprendizado alcançado durante a aplicação destes *Padrões* pode ser utilizado em futuros exercícios de estabelecimento das prioridades.

Poucos projetos irão aplicar os princípios destes Padrões desde o início – Seria ideal aplicar estes *Padrões* desde o início, mas muitos projetos que se beneficiarão com a aplicação destes *Padrões* já podem estar em desenvolvimento. É factível "retro-ajustar" estes *Padrões* ao seu projeto para ajudar a identificar lacunas que necessitam ser abordadas. Se você estiver começando a pensar em um novo projeto, estes *Padrões* lhe ajudarão a ser mais abrangente na sua abordagem.

Estes Padrões representam o "ideal" – É difícil esperar que cada projeto aborde todos os princípios e tarefas delineadas nestes *Padrões*. Uma leitura rápida dos *Padrões Abertos* pode parecer complicada no início – com uma quantidade aparentemente infinita de assuntos a considerar e coisas a fazer. Mas estes *Padrõe*s têm o propósito de possibilitar uma visão global do que seria ideal para o desenho, administração e monitoramento dos projetos. Contudo, é importante reconhecer que, mesmo que os *Padrões* sejam considerados como objetivo a ser alcançado pelo administrador do projeto, poderia não ser viável abordar cada um de seus componentes, por diversas razões. O importante é que se utilize um processo sistemático e lógico para a aplicação dos *Padrões.* Por exemplo, não se devem identificar os indicadores (Passo 2B) antes de pensar no que se deseja realmente conservar (Passo 1B). Da mesma maneira, se não for possível abordar um determinado componente, é preciso ter claro como isto afetará o restante do seu trabalho.

Cada projeto varia de maneira potencialmente significativa – Da mesma forma que o pressuposto anterior, cada projeto varia em relação às normas de alguma maneira. Nós não desenvolvemos estes *Padrões* para ser uma "camisa-de-força". Ao contrário, os preparamos em termos bem gerais a fim de possibilitar às equipes de projetos a flexibilidade que necessitem para adaptar e modificar os *Padrões,* de acordo com as suas condições particulares. De fato, acreditamos que são estas diferenças que farão com que os *Padrões* se tornem cada vez mais robustos e úteis – testando em uma variedade de contextos.

Estes Padrões mudarão com o tempo – Estes *Padrões* não são a última palavra sobre como se deve fazer a conservação efetiva. Ao contrário, têm o propósito de captar a sabedoria dominante sobre o que é preciso para fazer conservação sob uma ampla gama de condições. Visando isto, a CMP pretende atualizar e modificar constantemente os *Padrões*, na medida em que forem aplicados e postos à prova no campo e aprendermos mais sobre o que funciona e o que não funciona.

Estes Padrões não são específicos para um determinado local – Estes *Padrões* se aplicam a uma variedade de escalas e não foram desenhados exclusivamente para ações de conservação em um determinado sítio ou local. Vemos projetos cobrindo uma variedade de escalas – desde projetos de pequena escala, limitados em seu escopo geográfico, até projetos em escalas que podem abarcar corredores, paisagens e ecorregiões. Da mesma maneira, os projetos podem não estar limitados geograficamente, podendo ser de natureza mais temática, incluindo, por

exemplo, iniciativas baseadas em políticas ou focadas em certas espécies. Independente do alcance, estes *Padrões* podem ser utilizados para orientar você no desenho de um projeto efetivo.

Estes Padrões não estão separados dos Padrões para as estratégias, ferramentas e indicadores – Os *Padrões* têm o propósito de representar o conhecimento coletivo mais atual daqueles que praticam a conservação, sobre os processos de desenho, gestão e monitoramento dos projetos de conservação. Também oferece orientação sobre como fazer conservação – independente das estratégias ou ferramentas que sejam utilizadas. Adicionalmente a esses padrões processuais, é essencial desenvolver guias para a variedade de estratégias, ferramentas e indicadores que os administradores de projeto saibam usá-las para alcançar a conservação.

Estes Padrões buscam definir clara e consistentemente o uso da terminologia – Parece haver um debate interminável entre os planejadores quanto ao significado de termos técnicos tais como objetivo, metas, estratégias, atividades, alvos de conservação, marcos, produtos e resultados. Cada oficina, projeto, e ainda, cada indivíduo, parecem ter sua própria terminologia preferida. Neste sentido, não há uma resposta correta – os *Padrões,* contudo, mantêm que é fundamental: que os membros de sua equipe de projeto, bem como as pessoas com as quais trabalha, tenham uma definição clara e comum de todos os termos que utilizem. Com isto em mente, a terminologia técnica utilizada no presente documento foi cuidadosamente selecionada. Está sublinhada quando aparece pela primeira vez no documento, é usada de forma consistente em todo o texto e encontra-se definida no final, em um glossário. A seleção dos termos específicos para dado conceito e as definições destes termos estão baseadas no uso atual destes termos por parte dos profissionais das distintas disciplinas que trabalham no planejamento, monitoramento e avaliação.

Observação

O Processo delineado no presente documento poderia parecer complexo, mas provavelmente, você já deve ter realizado muitos dos passos aqui descritos, mesmo que não tenha estabelecido um nome ou descrição formal para esses passos. Não esperamos que seu projeto gere produtos impecáveis na primeira vez que você passe por cada um dos passos deste processo. Ao contrário, espera-se que seja um ciclo interativo – a idéia é passar rapidamente pelos passos, desenvolver um projeto com produtos aceitáveis e logo revisar seu trabalho, na medida em que seu projeto for mudando e amadurecendo. Além disso, caso encontre lacunas nas informações obtidas, o projeto não deve ser paralisado – formule suas hipóteses, siga em frente com a melhor informação disponível e anote qualquer pressuposto assumido. Um bom planejamento e implementação consistem de uma série contínua de aproximações sucessivas, construídas a partir de pressupostos que você pode testar sistematicamente.

Padrões Abertos para a Prática da Conservação

1. Conceitualizar

O primeiro passo consiste em especificar os parâmetros básicos de seu projeto para a preparação do desenho do trabalho, que será feito no passo seguinte. Especificamente, consiste em identificar quem estará inicialmente envolvido na equipe do projeto, expressar o escopo geográfico e/ou temático de seu projeto, sua visão do que espera alcançar e os alvos de conservação que serão o foco de seu trabalho. Também implica compreender o contexto no qual seu projeto pretende trabalhar, incluindo as ameaças, oportunidades e atores chave.

1A. Definir a equipe inicial do projeto

Um projeto é delineado e implementado por um grupo específico de indivíduos que constitui a equipe do projeto. Os membros da equipe geralmente incluem o pessoal de sua organização, bem como outros parceiros chave, internos e externos. Geralmente, um membro da equipe é designado como líder do projeto. Este líder deverá ser responsável pela coordenação geral do projeto e por impulsionar a equipe. Você deverá ter clareza sobre quem está na sua equipe e qual o papel e responsabilidade de cada membro. A composição da equipe pode mudar à medida que você avança no ciclo de gestão do projeto. A chave, contudo, é reconhecer e utilizar as habilidades e experiências existentes para garantir que o projeto avance com o melhor conhecimento disponível. Além da equipe do projeto, você poderá identificar um ou mais assessores, a quem a equipe central possa consultar para obter retroinformação confiável e orientação e que também poderiam atuar como impulsionadores da sua causa.

Os produtos deste passo incluem:

- ***Seleção da equipe inicial do projeto, incluindo um líder da equipe, membros centrais e membros assessores;***
- ***Identificação das capacidades chave de cada membro;***
- ***Designação dos papeis e responsabilidades.***

1B. Definir o escopo, visão e os alvos de conservação

Escopo

Antes de começar a pensar sobre o que você irá fazer (as estratégias que implementará) você deve ter clareza sobre o que espera alcançar. O escopo de um projeto define os parâmetros gerais relacionados com o que o projeto irá afetar, podendo incluir a descrição da biodiversidade e/ou mapas da área. Os esforços para conservar ou manejar efetivamente as ecorregiões, áreas prioritárias ou áreas protegidas geralmente têm um escopo geográfico ou uma área do projeto. Os esforços para abordar alvos de conservação, ameaças, oportunidades ou condições favoráveis específicas têm um escopo temático.

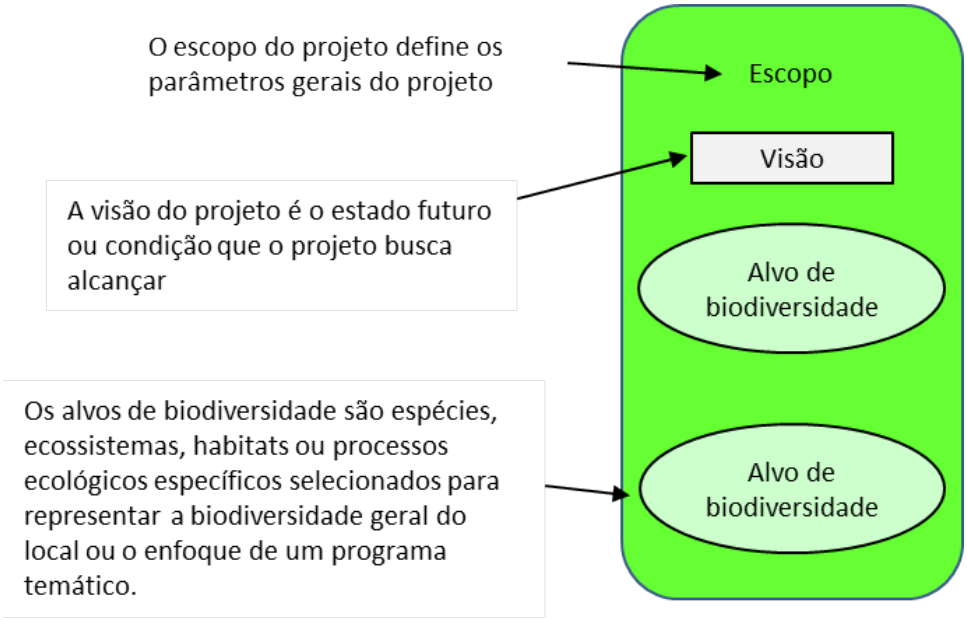
Visão

Além de definir o escopo, é necessário estabelecer uma visão clara e comum, uma descrição do estado desejado ou a condição final que se espera alcançar (veja Figura 2). Sua visão pode ser resumida numa boa "declaração da visão", que satisfaça os critérios de ser relativamente geral, visionária e breve (veja Anexo 2 para uma descrição destes critérios).

Alvos de conservação

Os projetos selecionam um número limitado de alvos de conservação (também conhecidos como alvos de biodiversidade ou, simplesmente, alvos). Os alvos de conservação podem ser espécies, sistemas/habitats ou processos ecológicos específicos, selecionados para representar e abranger o conjunto da biodiversidade da área, nos casos de projetos com escopo geográfico ou focado em um programa temático. Representam a base para o estabelecimento dos objetivos, para realizar as ações de conservação e medir a efetividade da conservação. Para projetos com escopo geográfico, o conjunto dos alvos de conservação selecionados garantirá – em teoria – a conservação de toda a biodiversidade nativa dentro do sítio ou local do projeto. A maioria dos projetos com escopo geográfico pode ser razoavelmente definida por meio de oito ou menos alvos de conservação bem escolhidos. Os programas com escopo temático muitas vezes se caracterizam por focar um alvo de conservação principal – ou uma ameaça crítica que afeta múltiplos alvos (por exemplo, um programa para a conservação das baleias azuis ou um programa para reduzir o tráfico mundial de espécies em perigo). A seleção dos alvos de conservação geralmente requer auxílio de especialistas e análise de dados espaciais.

Figura 2. Modelo genérico e parcial de projeto, mostrando o escopo, visão e alvos de conservação.



Em seguida, você deverá determinar a condição atual de cada alvo de conservação. No nível mais básico, isso envolve uma avaliação da "saúde" de cada alvo. Avaliações mais detalhadas da condição requerem a especificação dos atributos ecológicos chave de cada alvo, a identificação dos indicadores para cada alvo, o delineamento dos limites aceitáveis de variação para cada indicador e, finalmente, a determinação da condição atual do atributo em relação a este limite de variação.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Uma breve descrição do escopo do projeto;***
- ***Se for apropriado, um mapa da área do projeto (arquivo SIG, mapas georeferenciados, ou feito à mão);***
- ***A declaração da visão do projeto;***
- ***Seleção dos alvos de conservação, incluindo uma breve explicação sobre as razões por que foram selecionados;***
- ***Uma descrição da condição de cada alvo de conservação prioritário.***

1C. Identificar as ameaças críticas

Depois de ter identificado seus alvos de conservação prioritários, é preciso identificar as ameaças diretas que influenciam estes alvos. As ameaças diretas são principalmente atividades humanas que têm influência imediata sobre os alvos de conservação (por exemplo: pesca não sustentável, caça, perfurações de petróleo, construção de estradas, contaminação ou introdução de espécies exóticas invasoras), mas também podem ser fenômenos naturais alterados pela atividade humana (por exemplo: aumento da temperatura da água ocasionado pelo aquecimento global) ou fenômenos naturais cujo impacto aumenta devido a outras atividades humanas (por exemplo: um potencial tsunami que ameaça as últimas populações do rinoceronte asiático).

Como parte da análise do contexto do projeto, é importante priorizar as ameaças diretas que afetam seus alvos de conservação para que você possa concentrar suas intervenções onde elas sejam mais necessárias. Em particular, você deveria identificar as ameaças críticas – aquelas que são mais importantes abordar. Existe uma variedade de ferramentas para valorar e hierarquizar ameaças, que podem ser utilizadas para estabelecer prioridades. A maioria destas ferramentas avalia a abrangência ou a extensão da ameaça e a severidade de seu impacto sobre os alvos de conservação. Em conjunto, estes dois critérios avaliam a magnitude da ameaça. Outros critérios comumente utilizados incluem a permanência/irreversibilidade do dano e a urgência para se tratar o impacto. Dependendo das circunstâncias, as ameaças podem ser valoradas de acordo com o seu efeito sobre o sítio, de forma geral, ou sobre alvos de conservação específicos, incluindo aqueles que poderiam definir um programa temático.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Identificação das ameaças diretas;***

- ***Valoração ou hierarquização das ameaças diretas para identificar as ameaças críticas.***

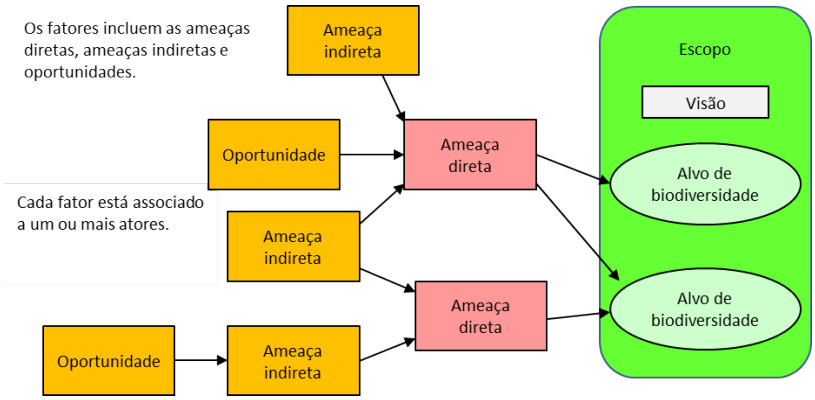
1D. Completar a análise situacional

Este padrão requer que se complete a descrição do contexto no qual se desenvolve o seu projeto. A análise situacional é um processo que ajudará você e a sua equipe a criar, conjuntamente, um entendimento comum sobre o contexto do projeto – incluindo sobre o ambiente biológico e os sistemas sociais, econômicos, políticos e institucionais que afetam os alvos que desejam conservar. Dependendo da escala de seu projeto e dos recursos disponíveis, a análise situacional poderá ser um estudo formal e detalhado da área ou uma descrição menos formal, baseada nas contribuições das pessoas familiarizadas com a área. Este passo, algumas vezes, é esquecido – ao menos de forma explícita – nos projetos de conservação, apesar de ser um dos mais importantes. Ao compreender o contexto biológico e social, aumentam suas chances de desenhar as atividades para o alcance dos objetivos e metas de conservação.

Este padrão é construído a partir do trabalho já realizado para a contextualização do seu projeto (escopo, alvos de conservação e ameaças diretas). Isto envolve completar a análise situacional, identificando os fatores chave que influenciam as ameaças diretas e os alvos de conservação. Estes fatores incluem as ameaças indiretas (também conhecidas como causas fundamentais e catalisadoras), bem como as oportunidades e condições favoráveis. Estes fatores podem variar em escala, do nível local ao global.

Cada fator está tipicamente relacionado com um ou mais atores – aqueles indivíduos, grupos ou instituições interessados ou que serão afetados pelas atividades de seu projeto. Como parte da análise situacional, deve ser feita uma análise de atores. Considere tanto os atores poderosos e influentes, quantos aqueles que poderiam estar em desvantagem ou marginalizados. Ao revisar seus atores, tenha em mente quais poderiam converter-se em parceiros estratégicos, que poderiam ser envolvidos no planejamento das ações.

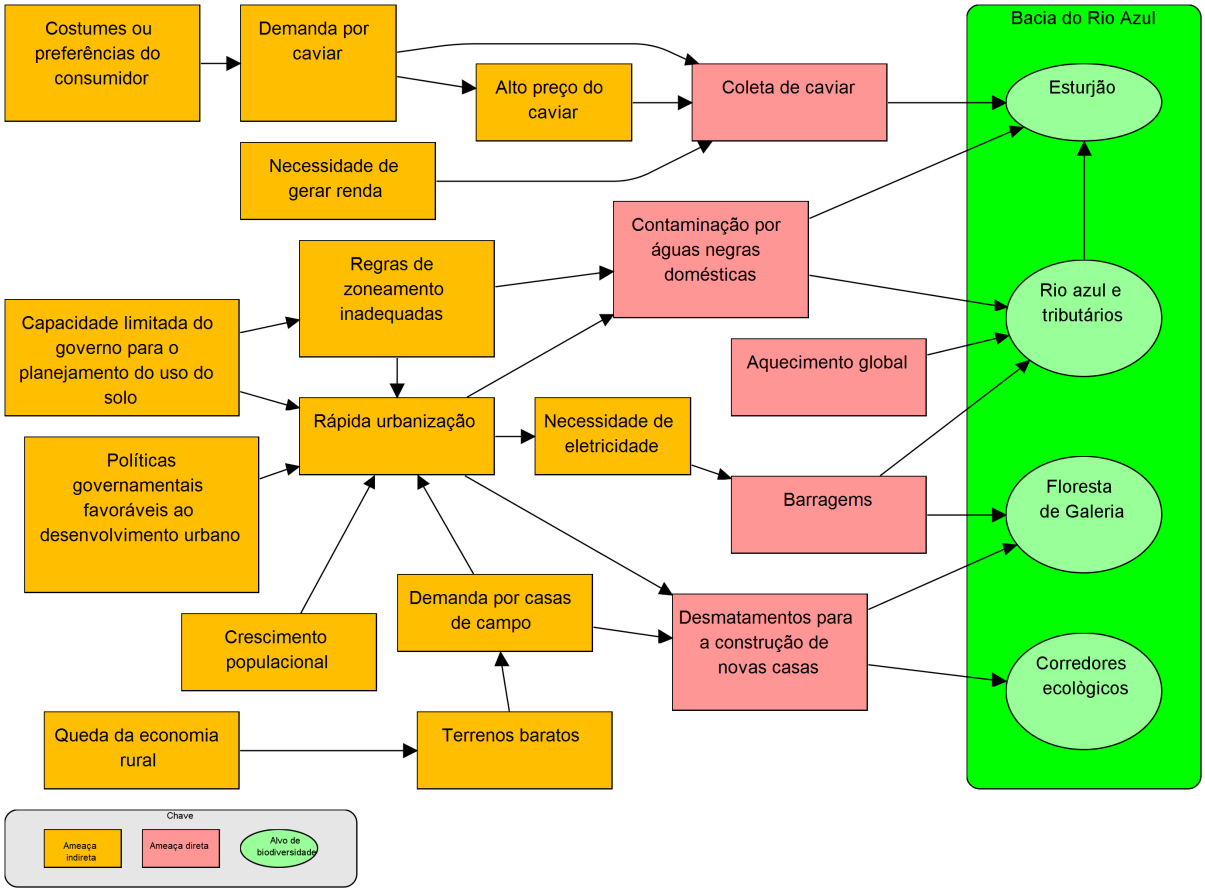
Figura 3. Modelo Conceitual Genérico Mostrando o Contexto do Projeto



Como parte da análise situacional, você deverá descrever a relação entre os alvos de conservação, as ameaças diretas, as ameaças indiretas, as oportunidades e os atores. Para tanto,

você deverá utilizar um modelo conceitual. O modelo conceitual é uma ferramenta útil, que representa visualmente as relações entre os diferentes fatores da sua análise situacional (a Figura 3 mostra um modelo genérico e a Figura 4 mostra um exemplo baseado numa situação real). Um bom modelo ilustra as relações causa-efeito que você e a sua equipe suponham existir na área do projeto. Deverá ser o mais simples possível, mas devem incluir os aspectos mais importantes. O modelo conceitual deverá ser desenvolvido em equipe, para garantir que represente o que está ocorrendo no seu sítio e que todos os membros da equipe estejam de acordo com ele. O ideal seria também comprovar o modelo em campo, com atores chave e parceiros, tanto de dentro como de fora da equipe do projeto, para assegurar que o modelo represente o entendimento geral sobre a situação.

Figura 4. Exemplo de Modelo Conceitual para uma Bacia Hidrográfica



Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Identificação e análise das ameaças indiretas e oportunidades***
- ***Avaliação dos atores***
- ***Modelo conceitual inicial que ilustra as relações causa e efeito entre os fatores que operam em seu sítio***
- ***Comprovação no campo e revisão do seu modelo.***

2. Planejar suas ações e o monitoramento

Uma vez que já tenha descrito os parâmetros básicos de seu projeto, o passo seguinte é desenhar as estratégias específicas que você seguirá para alcançar a conservação desejada. Particularmente, este passo implica em desenvolver o Plano de Ação que você usará para registrar os objetivos, estratégias e metas de seu projeto. Inclui também o desenvolvimento do Plano de Monitoramento, que servirá para dar continuidade ao seu progresso, e desenvolver o Plano Operacional, que especificará os recursos necessários e os riscos a serem considerados.

2A. Desenvolver um plano de ação formal: objetivos, estratégias, pressupostos e metas

Objetivos

O primeiro passo, essencial para elaborar seu plano de ação, é desenvolver uma ideia clara do que você deseja alcançar. Os objetivos estão relacionados com os alvos de conservação do seu projeto e representam a condição desejada para os alvos de conservação no longo prazo – são declarações formais dos impactos que você deseja alcançar. Um bom objetivo cumpre os seguintes critérios: estar *relacionado com os alvos de conservação,* estar *orientado para os impactos,* ser *mensurável, limitado no tempo* e *específico* (veja Anexo 2 para uma descrição destes critérios). Por exemplo: observando a Figura 4, um bom objetivo para o alvo de conservação Corredor Ecológico poderia ser – "Até 2025, o corredor ecológico conectando a bacia do Rio Azul com a Os Grillos estará sem fragmentação e apresentará, pelo menos, 5 km de largura."

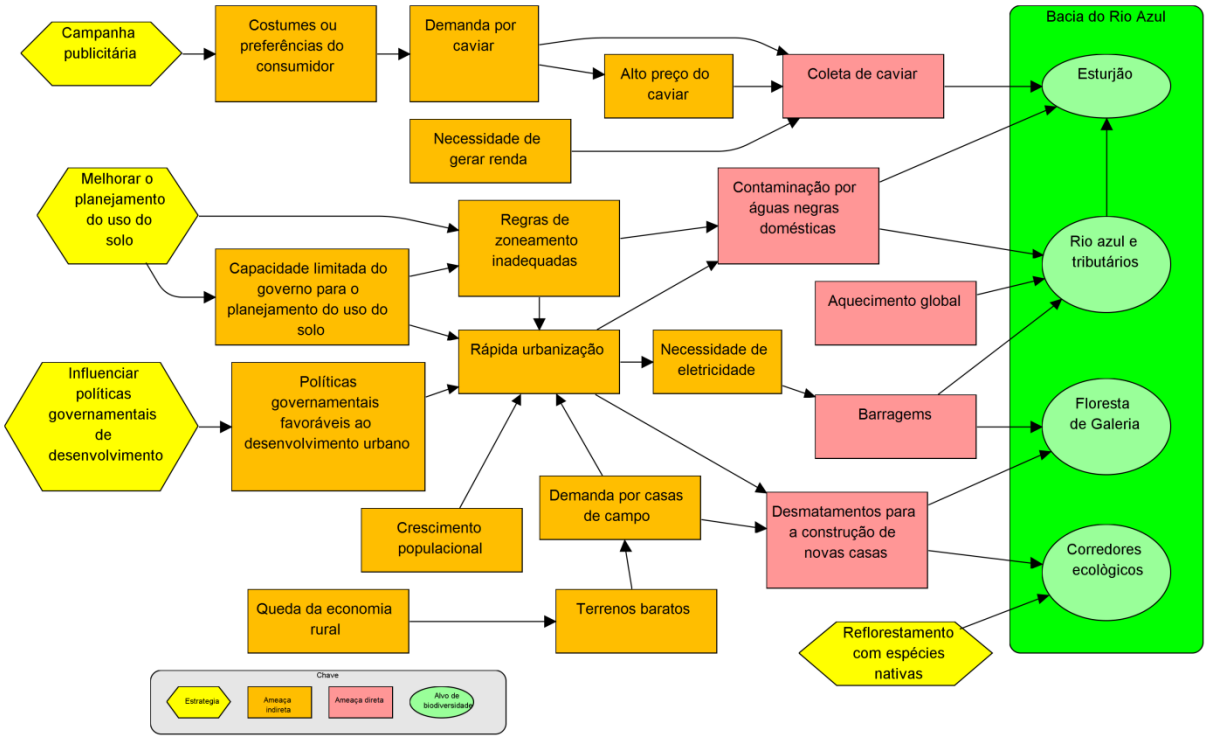
Estratégias

Uma vez determinado o que você deseja alcançar, é o momento de pensar o que você precisa fazer. Um bom planejamento estratégico implica em determinar onde você terá que intervir – e, também, onde não deverá intervir. A sua primeira decisão deverá ser a de priorizar em que fator do seu modelo conceitual é preciso agir – estes serão os pontos chave de intervenção. Em muitos casos, o ponto chave de intervenção mais óbvio será a própria ameaça direta. Mas em outros casos, poderá ser mais conveniente intervir sobre uma ameaça indireta ou numa oportunidade que influencie uma ameaça direta – ou seja, a cadeia de fatores que afetam cada ameaça direta. Por exemplo, na Figura 5, os pontos chave de intervenção incluem: tradições e preferências do consumidor, regras de zoneamento inadequadas, limitada capacidade governamental para o planejamento do uso do solo, políticas governamentais favoráveis ao desenvolvimento urbano e corredores ecológicos (um alvo de conservação).

Depois de selecionar o fator de seu modelo conceitual sobre o qual você irá intervir, será necessário uma "tempestade de idéias" para você obter uma lista de possíveis estratégias. Esta lista possivelmente conterá mais estratégias do que, de forma realista, você poderá considerar em seu projeto. Você pode reduzir o número de estratégias por meio de uma discussão com a sua equipe ou fazendo um exercício de hierarquização para selecioná-las. Independente do método utilizado para reduzir a quantidade de estratégias, algumas condições devem ser consideradas, incluindo: probabilidade da estratégia ter êxito; viabilidade da estratégia; custo da estratégia; e a lacuna que a estratégia abordaria. Mesmo assim, você precisa assegurar-se de

que cada estratégia selecionada atenda os seguintes critérios: ser *vinculada, focada, factível e apropriada* (veja o Anexo 2 para uma descrição destes critérios). Suas estratégias podem ir da escala local à global, dependendo da situação. Cada estratégia, por sua vez, é composta por múltiplas atividades.

Figura 5. Exemplo de modelo conceitual para uma bacia hidrográfica identificando fatores chave e estratégias



Você pode usar seu modelo conceitual para mostrar as estratégias que irá utilizar, os pontos chave de intervenção que abordará com esta estratégia e a cadeia de fatores que você pretende afetar com esta estratégia. Por exemplo, na Figura 5, a estratégia "melhorar o planejamento do uso do solo" aborda diretamente dois pontos chave de intervenção: regras de zoneamento inadequadas e limitada capacidade governamental para o planejamento do uso do solo. A Figura 5 também mostra como a equipe supõe que, ao afetar um destes pontos chave de intervenção (planejamento inadequado do uso do solo), provocará mudanças em outros fatores.

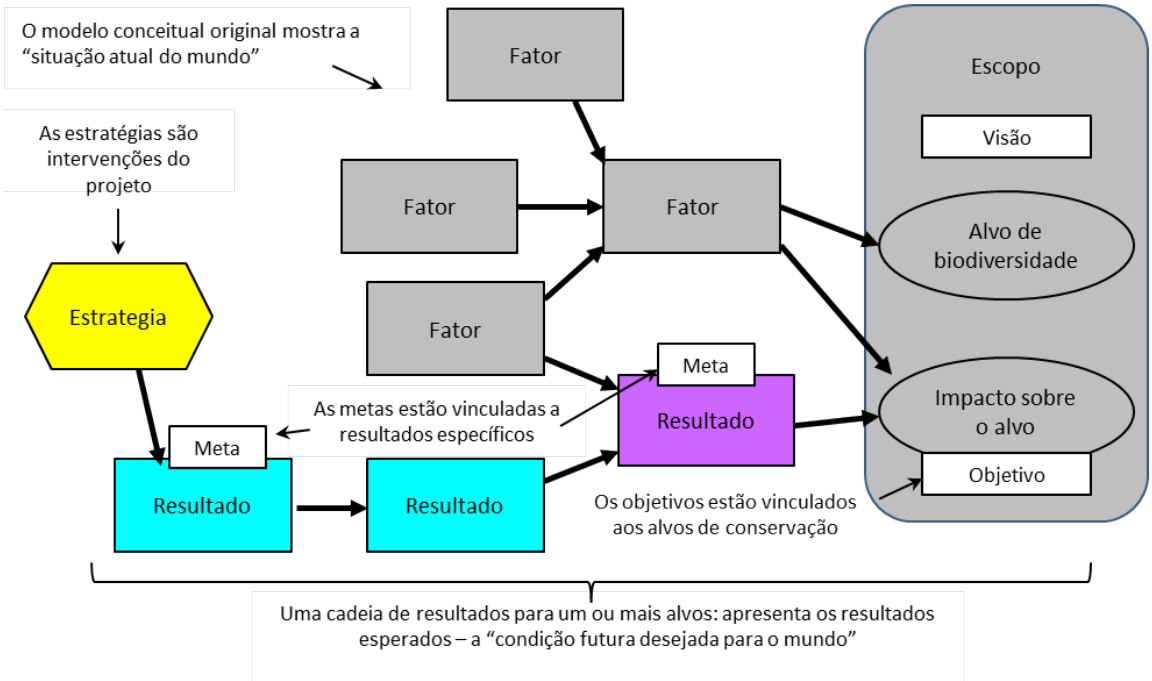
Pressupostos (premissas) e metas

Tal como o já foi explicitado, uma vez que você tenha selecionado suas estratégias, necessitará deixar claro como você pensa que sua estratégia ajudará a alcançar os resultados de conservação esperados. Isto significa que você terá que deixar bem claro os pressupostos que demonstram como você pensa que suas estratégias contribuirão para reduzir as ameaças e conservar os seus alvos. Uma cadeia de resultados é uma ferramenta que proporciona uma representação gráfica de seus pressupostos. Utilize seu modelo conceitual como base para

desenvolver as cadeias de resultados (veja a Figura 6 para uma representação genérica desta relação; veja a cadeia de resultados na Figura 7, como um exemplo real em uma bacia hidrográfica).

As cadeias de resultados também são úteis para definir metas[5]. As metas especificam as mudanças esperadas em relação às ameaças e oportunidades ("Fatores" na Figura 5) que você deseja alcançar em curto e médio prazo. Em resumo, são declarações formais dos resultados (ou resultados intermediários) necessários para alcançar seus objetivos. Uma boa meta atende aos criérios de ser *orientada para os resultados*, ser *mensurável*, *com tempo determinado*, *específica* e *prática* (veja o Anexo 2 para uma descrição destes critérios).

Figura 6. Modelo conceitual genérico com os componentes do plano de ação

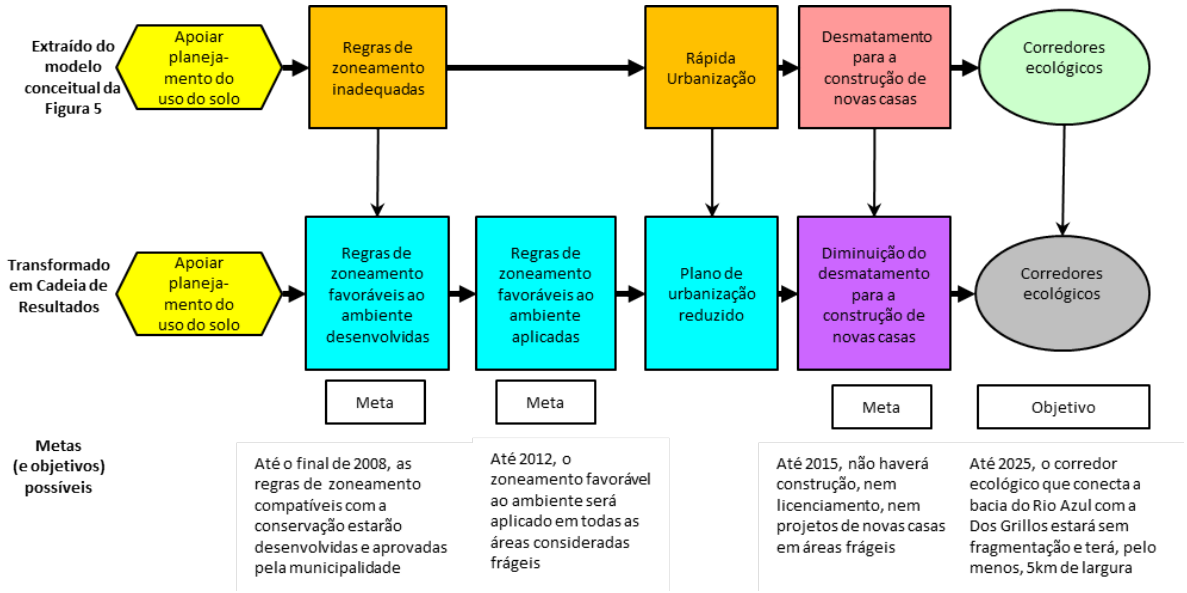


Tal como mostra a Figura 7, suas metas estão relacionadas com os resultados esperados para os diversos fatores da sua cadeia. Para iniciar, desenvolva sempre uma meta para a ameaça direta que consta na sua cadeia de resultados. Na cadeia da Figura 7, a meta associada à ameaça direta "desmatamento para construção de novas casas" é: "Até 2015, não haverá construção, licenciamento, nem projetos de novas casas em áreas frágeis".

[5] Ainda que os *Padrões* discutam as metas no Passo 2, tenha em mente que os passos não são necessáriamente lineares. O ideal é que você articule os pressupostos e estabeleça as metas com base nos pressupostos, de maneira que o Passo 2B seja paralelo ao 2ª.

Do mesmo modo, para o primeiro resultado assumido na cadeia originado da estratégia "melhorar o planejamento do uso do solo", uma boa meta poderia ser: "Até o final de 2008, as regras de zoneamento compatíveis com a conservação estarão desenvolvidas e aprovadas pelo município" (Nota: para cumprir o critério de ser "específica" a equipe teria que esclarecer o que entende por "regras de zoneamento compatíveis com a conservação")

Figura 7. Exemplo de cadeia de resultados para melhorar o planejamento do uso do solo numa Bacia Hidrográfica



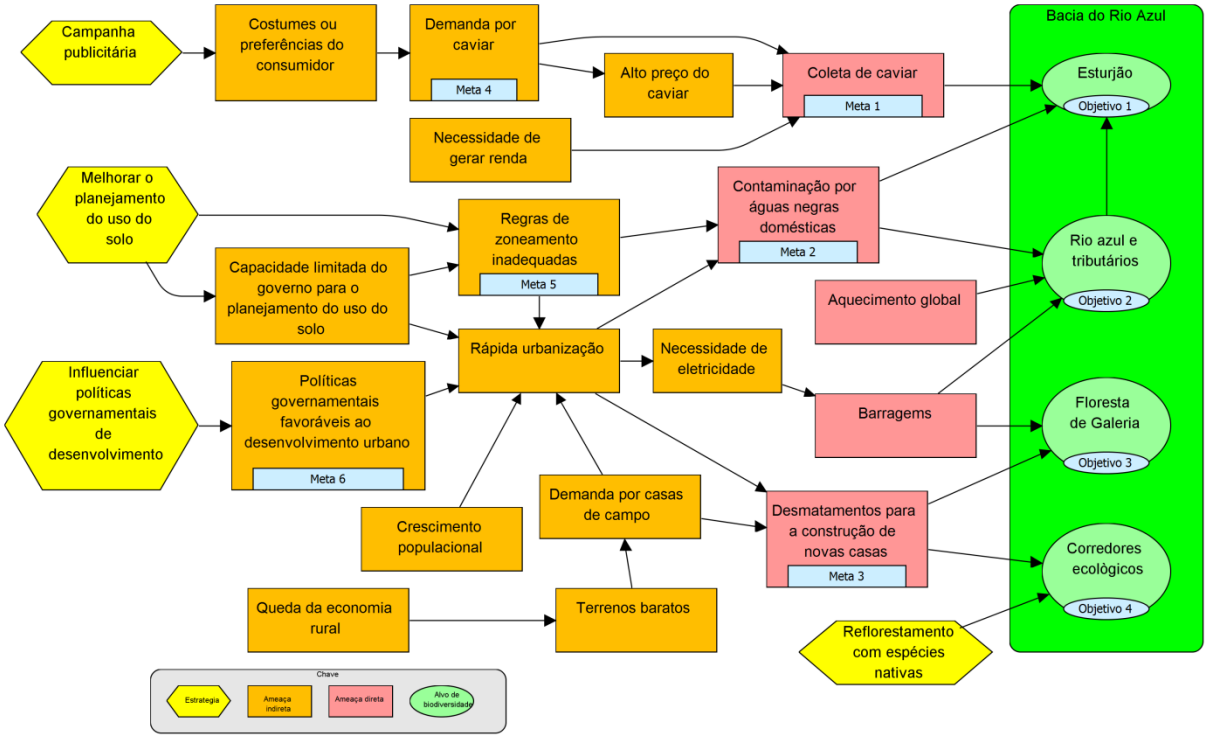
Os objetivos e metas especificados em sua cadeia de resultados representam o que deve ser feito e os pressupostos que você assume sobre como suas estratégias o ajudarão a alcançar estes resultados. Estes componentes da cadeia de resultados serão as medidas finais que você utilizará para acompanhar o progresso de seu projeto.

Em conjunto, os objetivos, metas, estratégias e pressupostos constituem o Plano de Ação. Você precisa elaborar um texto descritivo para cada um destes componentes, mas pode usar seu modelo conceitual para apresentar muita informação de forma concisa e de fácil compreensão para as demais pessoas (Figura 8).

> **Visão:** A biodiversidade na bacia hidrográfica do Rio Azul é conservada para satisfazer as necessidades culturais, econômicas e espirituais das presentes e futuras gerações.
> **Exemplo do objetivo 4**: "Até 2025, o corredor ecológico que conecta a bacia do Rio Azul com a Los Grillos estará sem fragmentação e apresentará, pelo menos, 5 km de largura."
> **Exemplo da meta 5:** Até o final de 2008, as regras de zoneamento compatíveis com a conservação estarão desenvolvidas e aprovadas pelo município.
> **Exemplo da meta 3**: Até 2015, não haverá construção, licenciamento, nem projetos de novas casas em áreas frágeis".

Você poderá compilar as versões finais de seus objetivos, metas, estratégias e pressupostos no Plano de Ação formal.

Figura 8. Exemplo de Modelo Conceitual para uma Bacia Hidrográfica incluindo componentes do Plano de Ação



Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Objetivos para cada alvo de conservação;***
- ***Identificação dos "fatores chave" e primeira proposta de estratégias;***
- ***Hierarquização e seleção das estratégias;***
- ***Cadeias de Resultados que especificam os pressupostos para as estratégias chave;***
- ***Metas para os fatores (ou ameaças?) chave;***
- ***Modelo Conceitual do projeto completo, incorporando os objetivos, metas, estratégias e orçamento;***
- ***Plano de Ação finalizado.***

2B. Desenvolver um plano formal de monitoramento

Audiências e informação necessária

A primeira parte do Plano de Monitoramento implica em especificar o seu público e a informação necessária. O monitoramento efetivo utiliza uma quantidade mínima de recursos financeiros e humanos para prover a informação mínima necessária para determinar se o seu projeto está no caminho pretendido e o que pode ser feito, caso não esteja. Muitas vezes, as equipes do projeto não obtêm informação suficiente ou coletam demasiada informação, por não estarem seguras sobre o que necessitam. Como primeiro passo, você deve ser claro para quem está realizando o monitoramento. Por exemplo, está fazendo o monitoramento para satisfazer uma demanda externa? Ainda que isto justifique em parte o monitoramento, o ideal seria que esta não fosse a única nem a principal razão. Dentro do marco da gestão adaptativa, o monitoramento deve ser realizado para servir às necessidades do projeto e da sua equipe, ajudando a equipe a aprender com a experiência e integrar as lições aprendidas à programação atual e futura. O Quadro 1 mostra alguns exemplos de públicos comuns e sua informação necessária.

Quadro 1. Públicos comuns no monitoramento e sua informação necessária.

Público	Necessidades/Interesses de informação
Equipe do Projeto	Como o projeto está progredindo? O que está funcionando, o que não está, e por que. Como melhorar o projeto.
Sócios do Projeto	Como o projeto está progredindo. O que está funcionando, o que não está, e por que. Como melhorar o projeto.
Doadores	Como o projeto está progredindo.
Comunidades ou atores afetados	Como o projeto está progredindo; Como o projeto os impactará.
Praticantes da conservação	O que está funcionando, o que não está, e por que.
Academia e estudantes	O que está funcionando, o que não está, e por que.

Uma vez que você saiba para quem o monitoramento será realizado, deverá identificar o que deseja saber (suas perguntas de aprendizagem) e o que deve monitorar. Focando seus esforços de monitoramento diretamente sobre os pressupostos centrais assumidos em seu projeto (ilustrados nas cadeias de resultados que liga seus objetivos, metas e estratégias), você terá maior possibilidade de buscar somente a informação útil para você e seus públicos de monitoramento, enquanto administra seu projeto.

Indicadores e métodos

Uma vez já identificados seus públicos e a informação necessária, o passo seguinte será desenvolver os indicadores específicos que utilizará para coletar e analisar os dados requeridos para satisfazer a informação necessária. Os bons indicadores atendem os requisitos de serem *mensuráveis, precisos, consistentes* e *sensíveis* (veja Anexo 2 para uma descrição destes critérios).

As cadeias de resultados, junto com seus objetivos e metas correspondentes, oferecem uma base para identificar o que será necessário medir e quais indicadores deverão ser usados. Ao

desenvolver sua cadeia de resultados e identificar bons objetivos e metas, você estará reduzindo uma gama quase infinita de potenciais indicadores para um número bem mais manejável. A Figura 9 mostra isto de forma genérica, enquanto a Figura 10 oferece um exemplo concreto de como as cadeias de resultados podem ajudar a reduzir seus indicadores. E lembre-se, você precisa obter a quantidade mínima de informação para demonstrar que seu projeto está progredindo. Portanto, na maioria dos casos, limite os indicadores àqueles que coincidem com suas cadeias de resultados.

Figura 9. Cadeia de Resultados genérica, com indicadores.

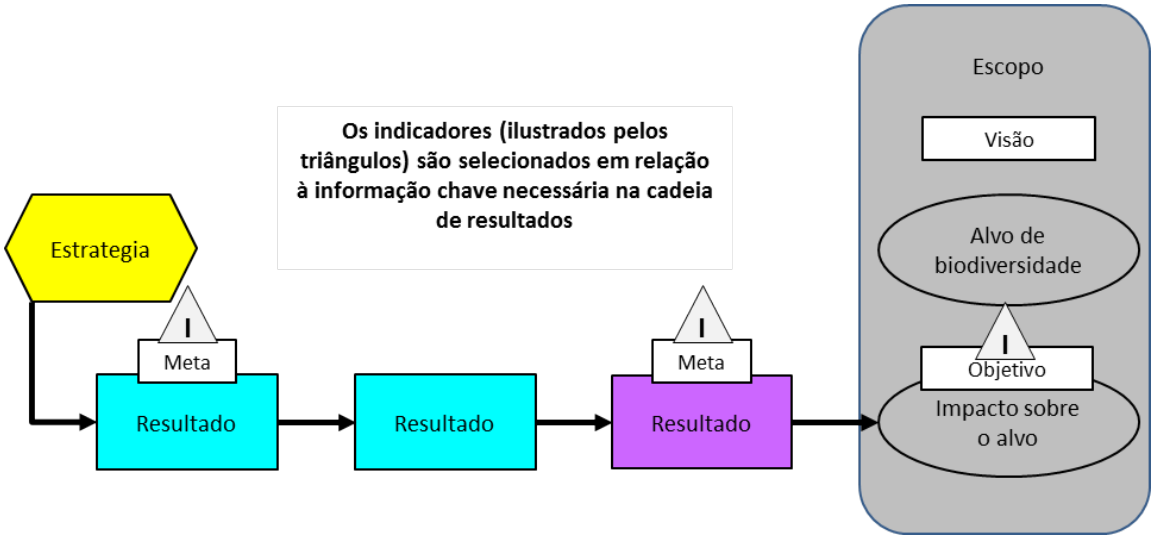
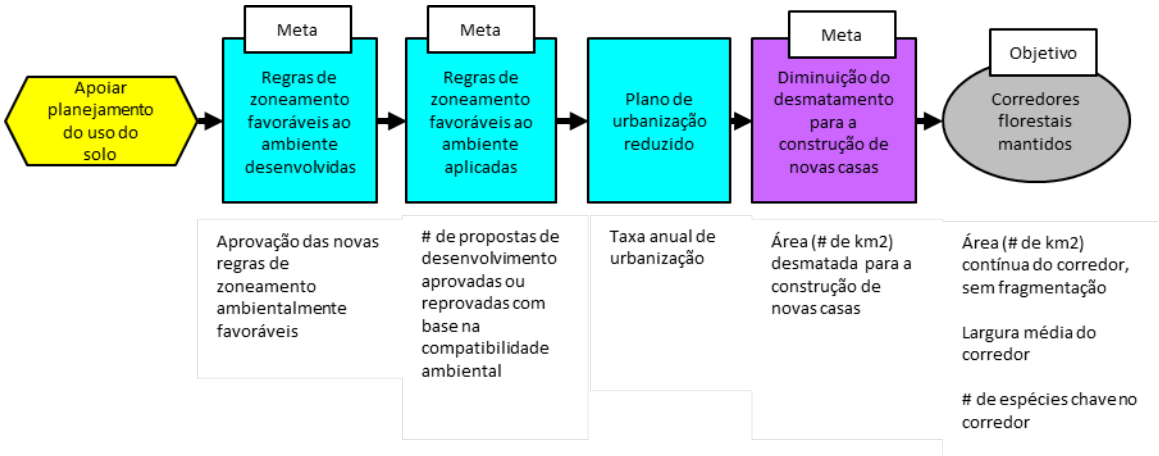


Figura 10. Cadeia de Resultados do planejamento do uso do solo, com indicadores potenciais.



Depois de desenvolver seus indicadores, você terá que pensar sobre *como* irá medí-los – em outras palavras, que métodos você utilizará. Os métodos variam quanto à *exatidão* e *confiabilidade*, *relação custo-efetividade*, *factibilidade* e *pertinência.* A chave é selecionar o método com melhor custo-efetivo que gere dados suficientemente confiáveis para atender às suas necessidades de gestão. Para muitas informações necessárias, não será preciso buscar

informação primária. Por exemplo, um método para obter dados sobre uma dada população de peixes seria "baixar da internet os registros de coleta oferecidos por uma agência governamental." Finalmente, você também precisa determinar quando, onde e quem coletará os dados e como estes dados serão analisados e utilizados (veja Quadro 2 para um exemplo de um plano de monitoramento). Ao desenvolver seu Plano de Monitoramento, é melhor testar e ajustar os indicadores e métodos antes de utilizá-los. Você também deverá planejar, antecipadamente, como armazenará e porcessará cada tipo de dado, e deverá, também, incluir formalmente os custos das atividades de monitoramento dentro de seu planejamento geral de financiamento (veja os Passos 3 e 4 para maior informação sobre a gestão dos dados e recursos para o monitoramento).

Quadro 2. Modelo de um Plano de Monitoramento*

OBJETIVOS DO PROJETO					
O quê? (indicador)	**Como?** (método)	**Quando?**	**Quem?**	**Onde?**	**Observações**
Objetivo1:					
Objetivo 2:					
Objetivo 3:					
ESTRATÉGIA 1:					
O quê? (indicador)	**Como?** (método)	**Quando?**	**Quem?**	**Onde?**	**Observações**
Meta 1.1:					
Meta 1.2:					
Meta 1.3:					
ESTRATÉGIA 2:					
O quê? (indicador)	**Como?** (método)	**Quando?**	**Quem?**	**Onde?**	**Observações**
Meta 2.1:					
Meta 2.2:					

** Nos casos de múltiplos indicadores para um objetivo ou meta, utilize várias linhas*

Os produtos desta prática padrão incluem um Plano de Monitoramento formal, contendo:

- ***Os públicos e a informação necessária claramente definidos;***
- ***Indicadores definidos;***
- ***Plano de Monitoramento finalizado.***

2C. Desenvolver um Plano Operacional

Os projetos de conservação são implementados por pessoas e instituições. Os melhores planos de ação e monitoramento não servirão para nada, a menos que se assegure que realmente serão postos em prática. Em outras palavras, você necessita de um Plano Operacional para o seu projeto. As componentes chaves para um Plano Operacional incluem as seguintes análises:

- O financiamento necessário para implementar seu projeto e quais as fontes atuais e potenciais de financiamento.
- A capacidade humana, ferramentas e outros recursos não financeiros necessários para implementar seu projeto e o que necessita fazer para desenvolver estes recursos.
- Quais são os fatores de risco para o seu projeto e como podem ser abordados.
- Quanto durará seu projeto, como você irá assegurar a sustentabilidade dos resultados do seu projeto e qual será sua estratégia para se retirar com a conclusão do projeto.

O nível de detalhe e formalidade de seu plano operacional dependerá do tamanho e do nível de complexidade do seu projeto. Projetos pequenos poderão abordar brevemente cada um destes tópicos. Por outro lado, projetos grandes e complexos poderão tratar cada tópico de forma extensiva e formal.

Os produtos desta prática padrão incluem um Plano Operacional contendo:

- ***Avaliação dos recursos humanos, financeiros e outros;***
- ***Avaliação dos riscos e estratégias de mitigação;***
- ***Estimativa do tempo de duração do projeto e estratégia de saída.***

Adicionalmente, ao concluir o Passo 2, você deverá compilar o trabalho que fez nos passos 1 e 2, dentro do seu Plano Estratégico geral. O Box1 mostra os componentes específicos deste plano. O produto deste ponto é:

- ***Seu Plano Estratégico geral***

Box1. Componentes de um Plano Estratégico

Produtos do passo 1.
- Equipe do projeto
- Escopo e Visão
- Alvos de Conservação
- Análise da situação do projeto (incluindo o modelo conceitual, avaliação dos atores e ameaças priorizadas)

Produtos do Passo 2.
- Plano de Ação (objetivos, estratégias, metas e pressupostos)
- Plano Operacional

3. Implementar as Ações e o Monitoramento

Este é o passo mais importante de todo o processo do Ciclo da Gestão Adaptativa. É o momento em que você coloca em ação todos os esforços de planejamento realizados nos passos anteriores. Este passo envolve desenvolver e implementar os planos de trabalho específicos, desde que você tenha assegurado contar com recursos, capacidades e parceiros suficientes.

3A. Desenvolver um Plano de Trabalho de curto prazo e um Cronograma

Nos passos anteriores do ciclo do projeto, a equipe desenvolveu os planos gerais de ação, de monitoramento e operacional. Nesta fase do ciclo, você precisa transformar estes planos gerais em planos mais específicos e implementá-los de forma contínua.

A primeira parte deste passo é, a partir de seus planos gerais, trabalhar com a sua equipe e parceiros para desenvolver um plano de trabalho mais específico e de curto prazo, cobrindo os próximos meses ou, no máximo, um ano. Este plano de trabalho utiliza os planos gerais de ação, de monitoramento e operacional e especifica cada um deles, com o máximo de detalhe:

- **Quais** atividades e tarefas específicas são necessárias para completar cada estratégia, passo de monitoramento ou função operacional planejada;
- **Quem** será responsável por cada atividade e tarefa;
- **Quando** será executada cada tarefa e qual será a sequência das atividades e tarefas relacionadas;
- **Quanto** recurso, financeiro e outros recursos, serão necessários para completar cada atividade e tarefa (veja Passo 3C para mais detalhes).

Seu plano de trabalho pode ser registrado em um quadro, gráfico de Gantt e/ou num cronograma ou calendário do projeto.

Seu plano de trabalho detalhado lhe dará a base necessária para você desenvolver um cronograma ou calendário do projeto. Algumas vezes, seu plano de trabalho não só especificará as tarefas e responsabilidades, como também registrará, em forma de calendário, quando cada tarefa será realizada. O importante é desenvolver um cronograma de maneira que todos os membros da equipe possam planejar seu tempo de acordo com as necessidades do projeto.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Plano do Trabalho detalhando as tarefas, atividades e responsabilidades associadas com o seu Plano de Ação, Plano de Monitoramento e Plano Operacional;***
- ***Cronograma ou calendário do projeto.***

3B. Desenvolver e refinar o orçamento do projeto

Uma vez que você saiba exatamente quais tarefas e atividades terá que executar, estará em condições de identificar os recursos necessários. Comece com a análise inicial do financiamento necessário que consta no plano operacional (Passo 2C). Esta análise, junto com

o plano estratégico e o plano de trabalho, o ajudarão a fazer uma estimativa mais refinada dos custos das atividades e tarefas específicas e das estratégias gerais em que estas tarefas se inserem. Seu plano de trabalho será um aporte importante neste processo, mas tenha em mente que o plano de trabalho é de curto prazo e, portanto, terá que fazer algumas estimativas projetando os custos potenciais de longo do prazo. Não se prenda muito esperando obter estimativas mais exatas, já que normalmente há um longo período de espera entre o desenvolvimento da proposta de financiamento e a disponibilização do recurso a ser utilizado. Portanto, é melhor desenvolver o orçamento de seu projeto quando souber o que irá realmente realizar (em outras palavras, quando tiver um bom rascunho do Plano Estratégico)

Trabalhe junto com o pessoal do financeiro e da contabilidade de seu escritório para desenvolver o orçamento do projeto. Em muitos projetos, o mais custoso é o tempo de pessoal. Considere outros gastos principais necessários, tais como veículos, barcos ou maquinário. Pense também nas funções relacionadas ou apoio logístico que o projeto necessitará, desde os gastos de monitoramento e gestão, até o apoio administrativo e logístico.

Depois de desenvolver o orçamento de seu projeto, você deverá identificar as fontes potenciais de financiamento e desenvolver e submeter as propostas aos potenciais doadores.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Orçamento do projeto;***
- ***Fontes potenciais de financiamento identificadas;***
- ***Propostas de financiamento desenvolvidas e submetidas;***
- ***Recursos financeiros obtidos.***

3C. implementar seus planos

O seguinte e mais importante componente do Passo 3 – e de fato de todo este processo – é implementar seu Plano Estratégico e seu Plano de Trabalho detalhado, de acordo com o programado e dentro do orçamento.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***No geral, implementação do Plano Estratégico (planos de ação, monitoramento e operacional);***
- ***No mais específico, implementação do Plano de Trabalho, tendo em mente seu orçamento e programação.***

4. Analisar, Praticar e Adaptar

Este passo consiste em trabalhar os dados, na medida em que eles vão sendo obtidos e analisados, para convertê-los em informação útil. Particularmente, necessitará analisar os resultados de seu projeto e os pressupostos centrais, assim como os dados operacionais e financeiros e, logo, adaptar seus planos de trabalho segundo julgue necessário. O tempo

requerido para completar este passo é geralmente muito subestimado pelos administradores dos projetos, resultando em uma grande quantidade de dados coletados, mas não analisados e não utilizados. Ao deliberadamente assumir este passo, você descobrirá que fica mais fácil observar e compreender as mudanças, solucionar os problemas e melhorar o seu projeto.

4A. Preparar seus dados para análise

A análise é o processo de transformar os dados brutos em informação útil. A análise não deveria ser feita apenas num determinado momento do projeto. Para compreender o que está continuamente ocorrendo no projeto – e poder realizar mudanças oportunas – é essencial coletar e analisar os dados do monitoramento como parte da rotina do projeto.

Para conseguir isto, você precisa contar com sistemas sólidos de gestão de dados. Você precisa contar com métodos e sistemas para registrar, armazenar e processar os dados. Isto inclui processos para verificar, limpar e codificar os dados brutos, de forma sistemática, enquanto são obtidos, e contar com sistemas para armazenar e proteger seus dados. Este trabalho deve ser feito tanto com os dados programáticos como os dados operacionais e financeiros.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Desenvolvimento e utilização regular de sistemas para registrar, armazenar, processar e proteger os dados do projeto.***

4B. Analisar os resultados

Um dos aspectos mais importantes da gestão adaptativa é permitir que você avalie sistematicamente se o seu projeto está andando bem, no sentido de alcançar os objetivos e metas propostos. Os dados de monitoramento fornecem a informação necessária para determinar se está alcançando os resultados intermediários esperados e se está bem encaminhado para obter os êxitos de longo prazo. A gestão adaptativa também permite determinar qual a razão do êxito ou do fracasso de certas atividades. Os dados de monitoramento ajudam a observar se os pressupostos centrais, estabelecidos nos passos anteriormente mencionados, se confirmam na realidade. Ao colocar seus pressupostos centrais à prova, você estará bem posicionado para adaptar ou modificar as atividades de seu projeto.

Para o aprendizado e comunicação efetivos, é importante que as pessoas certas estejam envolvidas nas análises e conscientes de seus resultados. Como regra geral, as análises deverão envolver os membros da equipe do projeto. Contudo, aportes de especialistas externos ou de pessoas com outras perspectivas também são valiosos durante as análises dos resultados do monitoramento.

Para verificar se seu projeto está bem encaminhado ou averiguar porque algo teve êxito ou fracassou, você pode realizar as seguintes tarefas:

- Considere os resultados no contexto do seu Modelo Conceitual e Cadeias de Resultados;
- Revise seus pressupostos e avalie se estão de acordo com seus objetivos e metas e se as suas estratégias estão produzindo os impactos desejados;
- Avalie a utilidade dos seus indicadores;

- Determine se os seus objetivos e metas foram estabelecidos em nível apropriado e se o cronograma para alcançá-los é o adequado.

Dependendo do tipo de dados e a informação necessária, as análises podem ir desde avaliações estatísticas formais à simples avaliações qualitativas.

Também é importante assegurar-se de que os processos operacionais de apoio ao projeto estejam funcionando adequadamente. Seu projeto poderá contar com as estratégias mais perfeitas para tratar as ameaças e as oportunidades relacionadas aos alvos de conservação, mas sua equipe poderá não estar operando eficientemente ou faltar o apoio administrativo ou financeiro para um bom trabalho. As seguintes perguntas poderão ajudar nestas análises:

- Até que ponto você conta com recursos suficientes (financeiros, humanos, administrativos, políticos etc.) para realizar seu projeto?
- Até que ponto conta com a infraestrutura física e equipe (escritório, veículos, computadores etc.) necessários para realizar seu trabalho?
- Até que ponto sua equipe trabalha de forma fluida ou existem áreas onde poderia melhorar o funcionamento da mesma? (comunicação, delegação de responsabilidades etc.)

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Análise dos resultados e dos pressupostos do projeto;***
- ***Análises dos dados operacionais e financeiros;***
- ***Documentação das discussões e decisões.***

4C. Adaptar seu plano estratégico

Coletar e analisar os dados como parte das atividades rotineiras do monitoramento permite que você determine o quanto as suas intervenções estão sendo efetivas e o que precisa fazer para ajustar o seu projeto e alcançar seus objetivos e metas de forma mais eficiente. Como parte final deste passo, você precisa utilizar o que aprendeu com as análises e discussões para modificar e otimizar as suas atividades. Esta é a essência da Gestão Adaptativa.

Todo o planejamento realizado anteriormente não teve o propósito de ser um evento único, sem a necessidade de ser reconsiderado ou reutilizado. Mas, ao contrário, visando aprender e melhorar continuamente a efetividade, você deve reconsiderar e ajustar os parâmetros do seu projeto e os pressupostos centrais, o Plano de Ação, o Plano de Monitoramento, o Plano Operacional, o Plano de Trabalho e o orçamento. Desta maneira, poderá ser necessário atualizar todas as seções de seu Plano Estratégico para que este reflita o que você for aprendendo. Ao efetuar suas modificações, documente também o raciocínio por trás das mudanças possibilitando que outras pessoas compreendam o que foi aprendido e por que as mudanças foram feitas.

Ao atualizar seu Plano Estratégico, incorpore os aprendizados gerados pelas análises realizadas fora do seu projeto. Por exemplo, se o seu projeto for submetido à uma avaliação

formal ou auditoria (veja Passo 5), examine estes resultados e considere como utilizá-los para adaptar e melhorar o seu projeto e seu Plano Estratégico.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Documentação do projeto revisada (incluindo o Plano de Ação, Plano de Monitoramento, Plano Operacional, Plano de Trabalho e orçamento).***

5. Obter e Compartilhar o Aprendizado

O passo final deste Ciclo da Gestão Adaptativa envolve compartilhar lições e produtos formais com os públicos chave, internos e externos. Envolve também dar e receber retroalimentação, conduzir avaliações e/ou auditorias e promover uma cultura de aprendizagem. Neste passo, é importante fomentar o aprendizado, não só dentro do projeto, como também no nível institucional e nos praticantes da conservação. Com isto em mente, estes *Padrões* incluem práticas para serem adotadas pela sua organização a fim de aprender e compartilhar da melhor forma.

5A. Documentar o aprendizado

Ao avançar no processo descrito nestes *Padrões*, você precisa assegurar-se de coletar e documentar regularmente as lições que a sua equipe vai aprendendo. As lições podem estar na forma de resultados estatísticos ou histórias e podem ter foco em algo tão geral como os pressupostos centrais do projeto ou algo tão específico como uma nova forma de controlar os gastos do projeto. Uma das chaves para obter lições é registrar as perguntas de aprendizagem que emergem à medida que o processo de gestão do projeto vai avançando e tratar de respondê-las logo que obtenha os dados pertinentes. Outra chave é ter o tempo e os incentivos necessários para realizar este trabalho. Obter lições requer um balanço entre a arte e a ciência – e isto requer paciência e tempo previsto dentro do Plano de Trabalho.

Em grande parte, estas lições já foram obtidas no Passo 4, com base nas perguntas de aprendizagem. Aqui, assegure-se de documentar ou registrar estas lições de maneira que permaneçam disponíveis para uso futuro, tanto pela equipe como pela sua organização.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Documentação dos resultados e lições chaves.***

5B. Compartilhar o aprendizado

Se você registrou o que aprendeu, em documentos escritos ou gravados, poderá rever o que realizou, ano a ano, o que funcionou e o que não funcionou, e o que planeja realizar no futuro. Este passo o ajudará com a atual equipe do projeto, no longo prazo, e garantirá que pessoas novas na equipe contem com um registro do que foi realizado e o que foi aprendido. A criação de documentos formais ajuda a compartilhar suas descobertas com pessoas que fazem conservação em outras partes do mundo. Documentando e compartilhando o que você aprende

ajudará outros colegas que estão fazendo conservação em condições e ameaças semelhantes, utilizando ferramentas semelhantes, a beneficiar-se dos êxitos que você tem obtido, evitando que caiam nos mesmos problemas que você vem enfrentando na implementação do seu projeto.

A fim de criar documentos que os diversos públicos possam compreender, internalizar e utilizar, você precisa ter clareza sobre como estes públicos recebem as mensagens e o que estariam interessados em aprender. Apesar de apresentarmos a comunicação como o passo final deste ciclo, você deve estar preparado para comunicar seus resultados e outras informações relevantes do projeto desde muito cedo. Por exemplo, no Passo 2B, você identificou os públicos para os resultados do monitoramento e as informações do seu interesse. Para alcançar efetivamente estes públicos, você necessitará de uma estratégia clara de comunicação e disseminação. Necessita decidir quais lições deseja comunicar a estes públicos prioritários, determinar o melhor formato para alcançar cada público chave e logo desenvolver e distribuir seus produtos de comunicação. Por exemplo, poderia usar métodos informais de comunicação (correio eletrônico, chamadas telefônicas) para compartilhar lições com seus públicos internos (pessoal do projeto, parceiros e outros atores).

Você precisa assegurar-se de fornecer:

- Recomendações claras de manejo para as pessoas pertinentes para as análises;
- Os detalhes necessários para interpretar seus resultados;
- Alternativas e contingências baseadas nos resultados;
- Informes regulares para todos os membros da equipe.

Para comunicar e compartilhar lições com seus públicos externos (doadores, outros praticantes da conservação e público em geral) talvez você necessite usar meios mais formais de apresentação (informes, apresentações, vídeos). Os produtos de comunicação podem incluir muitas formas distintas, desde documentos acadêmicos formais como histórias e vídeos. É importante avaliar cada produto para ver se efetivamente comunica a sua mensagem e aprender como melhorar os esforços semelhantes no futuro.

Finalmente, considere outras entidades dentro dos praticantes da conservação como fontes de informação e aprendizado para o seu projeto. Algumas das melhores fontes de lições podem ser as experiências dos outros.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Identificação dos públicos chave;***
- ***Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação;***
- ***Informes regulares e outras formas de comunicação para a equipe do projeto e atores chave;***
- ***Desenvolvimento e distribuição dos produtos de comunicação apropriados;***
- ***Utilização de produtos de comunicação de outras pessoas.***

5C. Criar um ambiente de aprendizagem

A última prática padrão do ciclo envolve criar uma cultura de desempenho e aprendizagem dentro da equipe do projeto, da organização e seus parceiros e entre outros praticantes da conservação ao redor do mundo. Uma cultura de desempenho e aprendizagem nestes níveis é importante para garantir que todas as partes aprendam e se beneficiem com a experiência de sua equipe. Apesar de aparecer como o último passo, na realidade precisa ser cultivado desde o início. Para aplicar estes *Padrões* de forma efetiva, é necessário trabalhar num ambiente que promova continuamente o aprendizado e a adaptação. Isto significa que você, sua equipe e a sua organização devem estar constantemente refletindo, buscando e provendo retroinformação. Esta retroinformação poderia ser formal ou informal e pode ser interna, proveniente dos membros da sua equipe ou do pessoal de sua organização. Mas também pode ser proveniente de mecanismos externos, tais como as avaliações, que examinam o projeto com base nos seus objetivos e metas, e auditorias que avaliam o projeto pelo conjunto de padrões de processo, tais como os delineados neste documento. Ao criar um ambiente de aprendizagem, é importante estar aberto às opiniões externas que podem trazer perspectivas novas e úteis.

Criar um ambiente de aprendizagem não é fácil. Requer líderes e doadores que compreendam a necessidade de redestinar os recursos escassos das ações imediatas para o trabalho de longo prazo da gestão adaptativa. Geralmente, é preciso permitir que os praticantes da conservação assumam alguns riscos e questionem o conhecimento convencional relacionado a ferramentas específicas e estratégias de conservação. Requer assegurar às equipes de projeto que a organização valoriza a inovação e o questionamento dos pressupostos. Demanda também o compromisso de compartilhar tanto os êxitos como os fracassos com os demais praticantes da conservação em nível mundial – para criar verdadeiros grupos de aprendizagem.

Os produtos desta prática padrão incluem:

- ***Retroinformação regular compartilhada formal e informalmente;***
- ***Avaliações e/ou auditorias oportunas durante o ciclo do projeto;***
- ***Compromisso demonstrado por parte dos líderes para o aprendizado e inovação;***
- ***Um ambiente seguro para promover a experimentação e o questionamento do "status quo";***
- ***Compromisso de compartilhar os êxitos e os fracassos com os demais praticantes da conservação ao redor do mundo.***

Feche o Ciclo

Os *Padrões da Prática* delineados neste documento são apresentados na forma de um ciclo. Uma equipe pode trabalhar nos Passos 1 e 2 com relativa rapidez (quem sabe numa oficina de 3-4 dias) para esquematizar o plano estratégico básico de seu projeto. Quem sabe tenha que voltar e finalizar algum detalhe, nos meses seguintes, enquanto já começa a implementar o Passo 3. Passados seis meses, a equipe poderia realizar a primeira análise do Passo 4, e logo usar os resultados para desenvolver seus primeiros produtos de comunicação no Passo 5.

Como mostra a Figura 1, uma vez completado o Passo 5, a flecha o leva de volta ao Passo 1. A intenção por trás deste círculo não é colocar você e a sua equipe num ciclo interminável de trabalho. Ao contrário, trata de recordar que a gestão adaptativa é um processo dinâmico que requer que você aprenda e mude constantemente com o tempo. Por exemplo, com base nas análises de seus dados, você deveria reconsiderar sua visão e seus alvos de conservação? Existem novos fatores ou relações que não havia considerado antes e que acredita deveria incorporar ao seu modelo ou tratar com um objetivo ou meta específicos? Necessita modificar seu Plano de Monitoramento? Necessita adaptar seu Plano Operacional?

Fechar o círculo implica passar repetidamente pelos passos do ciclo do projeto para determinar se necessita aumentar ou desenvolver mais algum deles com o passar do tempo. A essência é transformar o manejo corrente em uma verdadeira gestão adaptativa.

Anexo 1. Glossário

Existe um debate interminável entre os planejadores sobre o significado dos termos técnicos tais como objetivos, metas, atividades, alvos de conservação, produtos e resultados. Cada oficina, projeto ou ainda, cada indivíduo parecem ter seu próprio conjunto de termos preferidos. Não há resposta correta – o mais importante é que os membros de sua equipe do projeto e as pessoas com quem trabalha tenham uma definição clara e comum para os termos que decidam utilizar.

Contudo, é vantajoso contar com um glossário comum. Para tanto, os termos técnicos utilizados neste documento foram cuidadosamente selecionados, destacados quando usados pela primeira vez, usados de forma consistente e definidos neste glossário. Estas definições se baseiam no uso atual feito pelos membros da CMP, outras organizações da conservação e planejadores em outras disciplinas.

Alvo – Abreviação de alvo de conservação/biodiversidade

Alvo de conservação - Elemento da biodiversidade dentro do escopo do projeto; pode ser uma espécie, habitat/sistema ecológico ou processo ecológico selecionado no projeto como ponto focal. O conjunto dos alvos de conservação deve referir a todos os elementos da biodiversidade de um sítio, mas o termo é usado para um elemento específico de conservação escolhido como foco de um projeto. Sinônimo de alvo de conservação de biodiversidade.

Alvo de Conservação de Biodiversidade – Sinônimo de alvo de conservação / biodiversidade.

Ameaça – Atividade humana que afeta negativamente um ou mais alvos de conservação, direta ou indiretamente. Tipicamente está relacionada com um ou mais atores. (Ver também ameaça direta e ameaça indireta)

Ameaça Crítica – Ameaças diretas que tenham sido priorizadas como as mais importantes a serem abordadas.

Ameaça Direta – Ação humana que afeta negativamente um ou mais alvos de conservação de forma imediata. Por exemplo, "corte de madeira" ou "pesca". Tipicamente está ligada a um ou mais atores. Algumas vezes é referida como "pressão" ou "fonte de estresse". (compare com ameaça indireta).

Ameaça Indireta – Fator (identificado na análise da situação do projeto) causador ou que impulsiona uma ameaça direta. Muitas vezes representa uma oportunidade para as ações de conservação. Por exemplo, "políticas de exploração florestal" ou "demanda por peixes". Muitas vezes é a causa raiz, subjacente ou fundamental (compare com ameaça direta).

Área do Projeto – Lugar onde se localiza alvos de conservação do projeto. Pode incluir uma ou mais áreas de conservação ou áreas de importância para a biodiversidade, identificadas por meio de avaliação ecorregional. Em alguns casos, as ações do projeto podem ocorrer fora do que foi definido como área do projeto.

Atividade – Ação específica ou conjunto de tarefas realizadas pelo pessoal do projeto e/ou parceiros, para alcançar uma ou mais metas. Pode ser denominada como ação (ver a relação com as estratégias, na sequência).

Ator – Indivíduo, grupo ou instituição com interesses nos recursos naturais da área do projeto e/ou potencialmente afetados pelas atividades do projeto e que têm algo a ganhar ou a perder caso as

condições mudem ou permaneçam iguais. Os atores são todos aqueles que necessitam ser considerados no alcance dos objetivos do projeto e cuja participação e apoio são cruciais para o seu êxito.

Auditoria – Avaliação do projeto ou programa em relação a um conjunto de critérios externos, tais como os princípios contábeis amplamente aceitos, princípios de colheita sustentável ou os padrões delineados neste documento (compare com avaliação).

Avaliação – Uma análise do projeto ou programa em relação a seus próprios objetivos e metas previamente estabelecidos (ver monitoramento e comparar com auditoria).

Cadeia de Resultados – Descrição gráfica dos pressupostos centrais de um projeto; a sequência lógica que vincula as estratégias do projeto a um ou mais alvos de conservação. Em termos científicos, estabelece as relações hipotéticas.

Declaração da Visão – Breve resumo da visão do projeto. Uma boa declaração de visão atende aos critérios de ser relativamente geral, visionária e sucinta.

Equipe do Projeto – Grupo central e específico de profissionais de conservação, responsável pelo desenho, implementação e monitoramento de um projeto. Este grupo pode incluir administradores, atores, pesquisadores, técnicos e outras pessoas chave para implementar a conservação.

Escopo – O enfoque geográfico ou temático geral de um projeto

Estratégia – Grupo de ações com enfoque comum e que, em conjunto, visam reduzir as ameaças, aproveitar das oportunidades ou restaurar os sistemas naturais. As estratégias incluem uma ou mais atividades e são desenhadas para alcançar metas e objetivos específicos. Uma boa estratégia atende aos critérios de ser vinculada, focada, factível e adequada.

Fator – Termo genérico para um elemento do modelo conceitual, incluindo as ameaças diretas e indiretas, as oportunidades e os atores associados. Usar este termo genérico muitas vezes é vantajoso já que muitos fatores – como, por exemplo, o turismo – podem representar tanto uma ameaça como uma oportunidade.

Fator de Risco – Condição sob a qual se espera que o projeto funcione, mas que pode causar problemas para o projeto. Geralmente, é uma condição sobre a qual o projeto não tem controle direto. Riscos fatais são aqueles fatores que, quando não superados, impedem por completo que um projeto alcance seus objetivos e metas.

Gestão Adaptativa – A incorporação de um processo formal de aprendizagem nas ações de conservação. Especificamente, é a integração do desenho, manejo e monitoramento de um projeto para formar uma estrutura para, de forma sistemática, testar os pressupostos, promover o aprendizado e suprir informações oportunas para as decisões de manejo e gestão para atingir os resultados de conservação.

Grupo de aprendizagem - Grupo de praticantes que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou a paixão por um tema e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, ao interagir de forma contínua.

Indicador – Entidade mensurável, relacionada com uma necessidade de informação específica, tal como a condição de um alvo/fator, mudança de uma ameaça ou progresso para uma meta. Um bom indicador atende os critérios de ser mensurável, preciso, consistente e sensível.

Informação necessária – Algo que a equipe do projeto e/ou outras pessoas necessitam saber sobre o projeto. A base para o desenho de um plano de monitoramento.

Matriz Lógica – Matriz resultante de uma análise da estrutura lógica, utilizada para mostrar os objetivos, metas e indicadores de um projeto de forma tabular, indicando a lógica do projeto.

Meta – Declaração formal que detalha um resultado intermediário esperado de um projeto, tal como a redução de uma ameaça crítica. Uma boa meta atende os critérios de ser orientada aos resultados, medível, limitada no tempo, específica e prática. Se o projeto estiver bem conceitualizado e desenhado, a realização das metas deve levar ao cumprimento dos objetivos do projeto e, finalmente, da sua visão (compare com visão e objetivo).

Método - Técnica específica utilizada para coletar dados e medir um indicador. Um bom método atende os critérios de ter uma boa relação custo benefício, ser exato e confiável, factível e apropriado.

Modelo Conceitual – Diagrama que representa as relações causais entre os fatores chave, os quais supostamente impactam ou levam a uma mudança em um ou mais alvos de conservação. Um bom modelo deve vincular explicitamente os alvos de conservação com as ameaças diretas que os afetam e com os fatores (ameaças indiretas e oportunidades) que influenciam sobre as ameaças diretas. Um modelo conceitual identifica os pontos de intervenção onde uma equipe pode desenvolver estratégias que influenciarão aqueles fatores. Também deve indicar quais dos fatores são os mais importantes para monitorar.

Monitoramento – Coleta e avaliação periódica dos dados relacionados aos objetivos e metas definidos no projeto. Muitas pessoas se referem a este processo como monitoramento e avaliação (abreviado como M&E).

Objetivo – Declaração formal detalhando um impacto desejado do projeto, tal como a condição futura desejada para um alvo de conservação. Um bom objetivo atende aos critérios de estar vinculado aos alvos de conservação, orientado ao impacto, ser mensurável, limitado no tempo e específico.

Oportunidade – Fator identificado nas análises da situação do projeto e que, potencialmente, tem um efeito positivo sobre um ou mais alvos de conservação, seja direta ou indiretamente. Geralmente é um ponto de entrada para as ações de conservação. Por exemplo, "demanda por madeira de manejo sustentável". Em certo sentido, representa o oposto de uma ameaça.

Perguntas de aprendizagem – Perguntas que definem o que você espera aprender a partir da implementação de seu projeto. As perguntas de aprendizagem impulsionam a identificação das informações necessárias, e portanto, seu plano de monitoramento.

Plano de Ação – Descrição dos objetivos, metas e estratégias que serão empreendidos para combater as ameaças e usar as oportunidades identificadas no projeto.

Plano de Monitoramento – É o plano de monitoramento de seu projeto. Inclui as necessidades de informação, indicadores e métodos, escala espacial e localidades, cronograma, distribuição de papeis e responsabilidades na coleta de dados.

Plano de trabalho – Programação no curto prazo para a implementação de um plano de ação, de monitoramento ou de operação. Os planos de trabalho enumeram as tarefas necessárias, os responsáveis por cada tarefa, quando cada uma destas tarefas será realizada e quanto recurso financeiro e outros recursos serão necessários.

Plano Estratégico – É o plano geral do projeto. Um plano estratégico completo inclui as descrições do escopo, da visão do projeto, dos alvos de conservação, análises da situação, plano de ação e plano operacional.

Plano Operacional – Um plano que inclui análises de recursos financeiros necessários, capacidade humana e habilidades e demais recursos não financeiros requeridos, avaliação de riscos e mitigação, estimativa do tempo de vida do projeto e estratégia de saída.

Ponto chave de intervenção - Um fator no seu modelo conceitual onde poderia desenvolver uma estratégia para melhorar, em última instância, o estado de conservação de um ou mais alvos de conservação.

Praticantes da conservação – Todas as pessoas envolvidas no desenho, manejo e monitoramento de projetos e programas de conservação.

Pressuposto – Os pressupostos centrais de um projeto representam a sequência lógica do encadeamento das estratégias do projeto com um ou mais alvos de conservação, tal como representado no diagrama da cadeia de resultados. Outros pressupostos se relacionam com os fatores que podem afetar positiva ou negativamente o desempenho do projeto (ver também fator de risco).

Programa – Grupo de projetos que, em conjunto, busca alcançar uma visão ampla e comum. Para simplificar, utiliza-se o termo "projeto" tanto para designar os projetos como os programas, já que estes padrões atendem igualmente a ambos.

Projeto – Conjunto de ações empreendidas por um grupo definido de praticantes da conservação, incluindo administradores, pesquisadores, membros da comunidade e outros atores, para alcançar objetivos e metas definidas. É a unidade básica do trabalho de conservação. Compare com programa.

Resultado – Estado futuro desejado de um alvo de conservação ou fator. Os resultados incluem os impactos vinculados aos alvos de conservação e aos ganhos relacionados às ameaças e oportunidades.

Resultado Intermediário – Ponto de referência ou padrão específico que um projeto está tentando alcançar para cumprir um objetivo final ou uma meta (neste caso "intermediário" tipicamente se refere a uma dimensão temporal).

Tarefa – Ação específica dentro de um plano de trabalho, necessária para implementar as atividades, o plano de monitoramento ou outros componentes do plano estratégico.

Visão – Descrição do estado ideal ou condição final que um projeto pretende alcançar. A visão completa pode incluir uma descrição da biodiversidade do sítio e/ou o mapa da área do projeto, assim como um resumo da declaração da visão.

Anexo 2. Definições e Critérios para os Termos Chave

Declaração da Visão: enunciado geral do estado desejado ou condição final que o projeto pretende alcançar.

- **Relativamente Geral** – amplamente definida para abranger todas as atividades do projeto.
- **Visionári**a – Serve de inspiração ao delinear a mudança desejada no estado dos alvos de conservação para os quais o projeto trabalha.
- **Breve** – Simples e sucinta, de maneira que todos os participantes do projeto possam lembrar.

Objetivo: Declaração formal que detalha o impacto desejado do projeto, tal como a condição futura desejada para um objeto de conservação.

- **Vinculado aos Alvos de Conservação** – Diretamente associado a um ou mais alvos de conservação.
- **Orientado ao impacto** – Representa a condição futura desejada do objeto de conservação, no longo prazo.
- **Mensurável** – Definido em relação a uma escala padrão (números, porcentagens, frações, estado de tudo ou nada).
- **Limitado no tempo** – Alcançável dentro de um período específico de tempo, geralmente 10 anos ou mais.
- **Específico** – Definido claramente, de forma que todas as pessoas envolvidas no projeto entendam da mesma forma o significado dos termos do objetivo.

Meta: Declaração formal que detalha os resultados esperados do projeto.

- **Orientada aos resultados** – Representa as mudanças necessárias nos fatores da ameaça crítica (direta ou indireta) e oportunidades que afetam um ou mais alvos de conservação.
- **Mensurável** – Definida em relação a uma escala padrão (números, porcentagens, frações ou estados de tudo ou nada).
- **Limitada no tempo** – Alcançável dentro de um período específico de tempo, geralmente entre 3-10 anos.
- **Específica** – Claramente definida de maneira que todas as pessoas envolvidas entendam da mesma forma o significado dos seus termos.
- **Prática** – Alcançável e apropriada dentro do contexto do sítio do projeto, diante do contexto político, social, financeiro.

Estratégia – Conjunto de ações com um foco comum, trabalhadas em conjunto para reduzir as ameaças, capitalizar as oportunidades ou restaurar os sistemas naturais. As estratégias incluem uma ou mais atividades e estão desenhadas para alcançar metas e objetivos específicos.

- **Vinculada** – Afeta diretamente um ou mais fatores críticos.
- **Focada** – Estabelece cursos de ações específicos que precisam ser realizados.
- **Factível** – Viável de acordo com os recursos e limitações do projeto.

- **Apropriada** – Aceitável e adequada em relação às normas culturais, sociais e biológicas do local.

Indicador: Entidade medível relacionada com a necessidade de informação específica, tal como a condição do alvo de conservação, mudança de uma ameaça ou progresso até uma meta.

- **Mensurável** – Capaz de ser registrado e analisado em termos quantitativos e qualitativos.
- **Preciso** – Definido da mesma maneira por todas as pessoas.
- **Consistente** – Não muda com o tempo, de forma que mede sempre o mesmo.
- **Sensível** – Muda proporcionalmente em resposta às mudanças reais na condição que está medindo.

Método – Técnica específica utilizada para obter dados e medir um indicador.

- **Exato** – O método de coleta de dados tem pouca ou nenhuma margem de erro.
- **Confiável** – Os resultados são consistentemente repetíveis – cada vez que é aplicado produz os mesmos resultados.
- **Custo-efetivo** – O método não é muito oneroso em relação aos dados que gera e aos recursos do projeto.
- **Viável** – O método pode ser implementado pela equipe do projeto.
- **Apropriado** – Aceitável e adequado em relação às normas culturais, sociais e biológicas do local.

Anexo 3. Resumo dos Padrões Abertos para a Prática da Conservação e seus Produtos

Os números indicam os passos e sub-passos e os marcadores indicam os produtos. Contudo, nem todos os padrões ou produtos resultam apropriados para diferentes condições e projetos. Portanto, será necessário que você faça as adaptações que cada caso requeira.

1. Conceitualizar

1A. Definir a equipe inicial

- Seleção da equipe inicial
- Identificação das capacidades
- Designação dos papeis e responsabilidades.

1B. Definir o escopo, visão e os alvos de conservação

- Descrição do escopo do projeto.
- Mapa da área do projeto;
- Declaração da visão do projeto;
- Seleção dos alvos de conservação;
- Descrição da condição de cada alvo de conservação prioritário.

1C. Identificar as ameaças críticas

- Identificação das ameaças;
- Valoração ou hierarquização das ameaças diretas.

1D. Completar a análise situacional

- Identificação e análise das ameaças indiretas e oportunidades
- Avaliação dos atores
- Modelo conceitual inicial
- Comprovação no campo e revisão do seu modelo.

2. Planejar suas ações e o monitoramento

2A. Desenvolver um plano de ação formal: objetivos, estratégias, pressupostos e metas

- Objetivos para cada alvo;
- Identificação dos "fatores chave" e de estratégias potenciais;
- Hierarquização e seleção das estratégias;
- Cadeias de Resultados que especificam os pressupostos para as estratégias chave;
- Metas para os fatores chave;
- Modelo Conceitual do projeto completo;
- Plano de Ação finalizado.

2B. Desenvolver um Plano de Monitoramento formal

- Os públicos e informação necessária definida;
- Indicadores definidos;
- Plano de Monitoramento finalizado.

2C. Desenvolver um Plano Operacional

- Avaliação dos recursos humanos, financeiros e outros;
- Avaliação dos riscos e estratégias de mitigação;
- Estimativa do tempo de duração do projeto e estratégia de saída.

3. Implementar as Ações e o Monitoramento

3A. Desenvolver um Plano de Trabalho de curto prazo e um Cronograma

- Plano do Trabalho detalhando as tarefas, atividades e responsabilidades;
- Cronograma ou calendário do projeto.

3B. Desenvolver e refinar o orçamento do projeto

- Orçamento do projeto;
- Fontes potenciais de financiamento identificadas;
- Propostas de financiamento desenvolvidas e submetidas;
- Recursos financeiros obtidos.

3C. implementar seu plano

- Implementação do Plano Estratégico;
- Implementação do Plano de Trabalho.

4. Analisar, Praticar e Adaptar

4A. Preparar seus dados para análise

- Sistemas desenvolvidos para registrar, armazenar, processar e proteger os dados do projeto.

4B. Analisar os resultados

- Análise dos resultados e dos pressupostos do projeto;
- Análises dos dados operacionais e financeiros;
- Documentação das discussões e decisões.

4C. Adaptar seu plano estratégico

- Documentação do projeto revisada - Plano de Ação, Plano de Monitoramento, Plano Operacional, Plano de Trabalho e orçamento.

5. Obter e Compartilhar o Aprendizado

5A. Documentar o aprendizado

- Documentação dos resultados e lições chaves.

5B. Compartilhar o aprendizado

- Identificação dos públicos chave;
- Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação;
- Informes regulares para a equipe do projeto e atores chave;
- Desenvolvimento e distribuição dos produtos de comunicação apropriados;
- Utilização de produtos de comunicação de outras pessoas.

5C. Criar um ambiente de aprendizagem

- Retroinformação regular compartilhada formal e informalmente;
- Avaliações e/ou auditorias oportunas durante o ciclo do projeto;
- Compromisso demonstrado por parte dos líderes para o aprendizado e inovação;
- Ambiente seguro para promover a experimentação;
- Compromisso de compartilhar os êxitos e os fracassos com as demais praticantes da conservação.

6. Fechar o Ciclo

CMP

The Conservation Measures Partnership

Esta publicação foi possível graças ao generoso apoio do povo americano através da Agência para o Desenvolvimento Internacional (USAID), dos Estados Unidos. Os conteúdos são da responsabilidade do CMP e não refletem necessariamente as opiniões da USAID ou do Governo dos Estados Unidos.