

# PADRÕES ABERTOS PARA A PRÁTICA DA CONSERVAÇÃO

VERSÃO 4.0 | 2020





# SOBRE ESTE DOCUMENTO

Os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação* Versão 4.0 são o resultado de contribuições, testes em campo e discussões entre os membros da Aliança para Medidas de Conservação (CMP – do inglês *Conservation Measures Partnership*), quem tem a autoridade editorial final sobre os *Padrões para a Conservação*. Contribuições importantes também foram feitas por membros da Rede de Coaches para a Conservação (CCNet – do inglês *Conservation Coaches Network*) e por outros parceiros da CMP.

## O que é a Aliança para Medidas de Conservação (CMP)?

A CMP é uma parceria de ONGs orientadas à conservação, agências governamentais e financiadores que trabalha coletivamente para gerar maiores impactos. Nós buscamos melhores formas para desenhar, gerir e medir os impactos de nossas ações de conservação para que possamos aprender e melhorar os nossos esforços, além de contribuir com o nosso aprendizado para uma base de evidências mais ampla.

## Membros atuais da CMP:

African Wildlife Foundation; Bush Heritage Australia; Conservação Internacional; David and Lucile Packard Foundation; Disney's Animals, Science, and Environment; Durrell Wildlife Conservation Trust; Foundations of Success; Gordon and Betty Moore Foundation; International Crane Foundation; International Fund for Animal Welfare; Jane Goodall Institute; Keith Campbell Foundation for the

Environment; Margaret A. Cargill Foundation; National Fish and Wildlife Foundation; The Nature Conservancy; Nature Conservancy of Canada; Nature Serve; Puget Sound Partnership; Rare; The Summit Foundation; US Agency for International Development; US Fish and Wildlife Service; Walton Family Foundation; Wildlife Conservation Network; Wildlife Conservation Society e WWF.

## Revisões e atualizações:

A Aliança para Medidas de Conservação aprovou este documento. Entretanto, como parte do processo de gestão adaptativa, os membros da CMP continuarão a revisá-lo e melhorá-lo ao longo do tempo. Para versões atualizadas, materiais de orientação e informações adicionais sobre a CMP, visite as páginas na internet da CMP em [www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org) e dos *Padrões para a Conservação* em [www.cmp-openstandards.org](http://www.cmp-openstandards.org). Nós encorajamos o *feedback* de qualquer usuário destes padrões – por favor, nos envie um *e-mail* para [CMPIinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPIinfo@conservationmeasures.org).

## Comitê de Revisão dos Padrões para a Conservação 4.0:

Os seguintes indivíduos trabalharam juntos para desenvolver e refinar o conteúdo refletido nessa versão. A CMP é grata pelo seu tempo e *insights*.

Annette Stewart (Bush Heritage Australia), Ari Cornman (California Fish and Game Commission), Arlyne Johnson (Foundations of Success), Ashleigh Baker (Foundations of Success), Brad Northrup (Rede de Coaches para a Conservação), Caroline Stem (Foundations of Success), Catherine Payne (Durrell Wildlife Conservation Trust), Diane Detoeuf (Wildlife Conservation Society), Clair Dougherty (Bush Heritage Australia), Dan Salzer (The Nature Conservancy), Felix Cybulla (independente, Rede de Coaches para a Conservação), Gustavo Gatti (Conserve Brasil), Hui Shim Tan (WWF-Malaysia), Ilke Tilders (Foundations of Success), Irina Montenegro (WWF-Chile), John Morrison (WWF-US), Judy Boshoven (Foundations of Success), Kerry Morrison (Endangered Wildlife Trust), Lydia Gaskell (WWF Internacional), Marcia Brown (Foundations of Success), Mariano de la Maza (CONAF Chile), Mariella Saenz (Pronatura), Nick Salafsky (Foundations of Success), Oscar Maldonado (independente, Rede de Coaches para a Conservação), Patrick Crist (PlanIt Forward), Philippa Walsh (Community Solutions), Sandra Andracka (UNDP), Thomas Miewald (US Fish and Wildlife Service) e Will Beale (WWF-UK).



Além disso, a CMP agradece aos indivíduos da comunidade dos *Padrões para a Conservação* que revisaram várias versões dos *Padrões para a Conservação* e forneceram informações importantes para aperfeiçoá-los e aprimorá-los.

A tradução da versão 4.0 dos *Padrões para a Conservação* para o português foi realizada em junho de 2020 por Gustavo Gatti (Conserve Brasil – [www.conservebrasil.com.br](http://www.conservebrasil.com.br)).

# SUMÁRIO

|  |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| <b>Introdução</b> .....  | <b>1</b>  | <b>4. Analise e adapte</b> .....                            | <b>60</b> |
| Antecedentes.....  | 2         | 4A. Prepare seus dados para análise.....                    | 60        |
| Propósito dos Padrões para a Conservação.....  | 3         | 4B. Analise e reflita sobre os resultados.....              | 61        |
| Evolução dos Padrões para a Conservação.....   | 4         | 4C. Adapte seu plano estratégico.....                       | 63        |
| Relação dos Padrões para a Conservação com<br>outras estruturas de apoio à decisão.....      | 5         | <b>5. Compartilhe</b> .....                                 | <b>66</b> |
| Usando os Padrões para a Conservação.....  | 6         | 5A. Documente o seu aprendizado.....                        | 66        |
| Apoio para implementar os Padrões para a<br>Conservação.....                                 | 7         | 5B. Compartilhe o seu aprendizado.....                      | 67        |
| Princípios gerais e considerações.....   | 9         | 5C. Promova um ambiente de aprendizagem.....                | 69        |
| <b>1. Avalie</b> .....   | <b>12</b> | <b>Feche o ciclo</b> .....                                  | <b>71</b> |
| 1A. Defina o propósito e identifique a equipe do<br>projeto.....                             | 13        | <b>Anexos</b> .....   | <b>72</b> |
| 1B. Defina o escopo, a visão e os alvos de<br>conservação.....                               | 15        | Anexo 1. Glossário.....                                     | 73        |
| 1C. Identifique as ameaças críticas.....   | 20        | Anexo 2. Definições e critérios para termos<br>chave.....   | 78        |
| 1D. Avalie a situação de conservação.....  | 22        | Anexo 3. Princípios gerais e considerações.....             | 80        |
| <b>2. Planeje</b> .....  | <b>26</b> | Anexo 4. Resumo dos padrões de prática e<br>resultados..... | 83        |
| 2A. Desenvolva um plano de ação formal:<br>objetivos, estratégias, pressupostos e metas..... | 28        |   |           |
| 2B. Desenvolva um plano de monitoramento,<br>avaliação e aprendizagem formal.....            | 41        |   |           |
| 2C. Desenvolva um plano operacional.....   | 47        |   |           |
| <b>3. Implemente</b> .....   | <b>50</b> |   |           |
| 3A. Estabeleça um plano de trabalho detalhado de<br>curto prazo e o cronograma.....          | 50        |   |           |
| 3B. Estabeleça e aprimore o orçamento do seu<br>projeto.....                                 | 52        |   |           |
| 3C. Implemente os planos.....  | 54        |   |           |



# INTRODUÇÃO

# ANTECEDENTES

A comunidade da conservação da biodiversidade está enfrentando problemas ambientais grandes, complexos e urgentes onde muito está em jogo. As pessoas ao redor do mundo estão contando conosco; elas confiam em nós, trabalham junto conosco e estão nos dando recursos significativos para agirmos de maneira eficaz para salvarmos o planeta. Temos um grande potencial para ter um impacto duradouro e, de fato, fizemos avanços inspiradores. Mesmo assim, poucas organizações ou agências de conservação podem fornecer evidências do que está funcionando, do que precisa ser aprimorado e do que deve mudar.

Sem medidas de eficácia mais rigorosas e registros organizados dos nossos esforços, como saberemos se estamos avançando tão rápido quanto é necessário para atingirmos os nossos objetivos de conservação? Como iremos nos tornar mais eficientes? Como iremos aprender uns dos outros? E como seremos capazes de demonstrar nossas realizações para que possamos construir vontade pública e política e então expandir nossos recursos para superarmos os desafios que enfrentamos?

A comunidade conservacionista necessita urgentemente de sistemas robustos para planejamento, gestão, monitoramento e aprendizagem. Precisamos basear nossas ações nas evidências disponíveis sempre que possível e adotar uma abordagem de gestão deliberada e adaptativa quando precisarmos tomar medidas urgentes com informações limitadas. Em todos os casos, precisamos avaliar sistematicamente nossos resultados e usar essas informações para aprendermos uns com os outros sobre o que funciona e o que não funciona.

Para atender a essas necessidades, a Aliança para Medidas de Conservação (CMP – do inglês *Conservation Measures Partnership*) tem trabalhado desde 2002 para combinar princípios e melhores práticas de conservação baseada em evidências, de gestão adaptativa e de outras abordagens de suporte à tomada de decisão para criar os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação*<sup>1</sup> (deste ponto em diante referidos como *Padrões para a Conservação*). Os *Padrões para a Conservação* trazem em si conceitos comuns, abordagens e terminologia em desenho de projetos e programas de conservação, gestão e monitoramento para ajudar a melhorar a prática da

## A VISÃO DA CMP

A CMP está comprometida com a visão de que os esforços globais de conservação serão mais eficientes e eficazes à medida em que sabemos cada vez mais como alavancar ou replicar o que funciona e evitar o que não funciona, baseando nossa aprendizagem no uso de evidências, em medições confiáveis de nossa eficácia e no compartilhamento aberto das lições que aprendemos. Para chegar a esta visão, nossas respectivas organizações têm aspirações a:

- Avaliar a situação de conservação e formular nossos problemas e soluções em termos de evidências, conhecimentos e experiência disponíveis
- Declarar os resultados desejados em termos de resultados de conservação, não ações
- Acompanhar nosso progresso para alcançar os resultados desejados
- Adaptar nossas estratégias com base no que aprendemos
- Compartilhar nossos resultados com respeito, honestidade e transparência para facilitar a aprendizagem e contribuir com a base de evidências

Para uma descrição completa dos compromissos dos membros, consulte a [carta de princípios da CMP](#).

conservação. Os *Padrões para a Conservação* podem ser aplicados em qualquer escala geográfica, temporal ou programática.

1. O termo “Padrões Abertos” está baseado no movimento *Open Source / Creative Commons* e significa padrões que são desenvolvidos por meio da colaboração pública, disponível livremente para qualquer pessoa e sem propriedade de qualquer pessoa ou qualquer instituição. Na versão 4.0, a CMP trocou o termo simplificado para “Padrões para a Conservação” que comunica melhor a intenção destes padrões. O nome completo, porém, permanece inalterado.

# PROPÓSITO DOS *PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO*

Para ajudar as equipes de conservação a concretizarem essa visão, os *Padrões para a Conservação* fornecem um conjunto de melhores práticas para a implementação bem-sucedida de projetos de conservação<sup>2</sup>, orientados em torno de um ciclo de gestão de cinco etapas:



## COMECE NO PASSO APROPRIADO PARA O SEU TRABALHO

Nem todas as equipes vão iniciar no Passo 1 dos *Padrões para a Conservação*. Cada equipe deve considerar o trabalho que já realizou e onde estão na implementação do seu projeto. As equipes podem (e devem) usar grande parte de seu trabalho existente como insumo para o processo dos *Padrões para a Conservação*. Podem achar que faz sentido entrar no processo em uma etapa posterior e voltar às etapas anteriores à medida que avançam no ciclo e aprendem mais sobre sua situação.

Os *Padrões para a Conservação* não são uma receita a ser seguida à risca. Em vez disso, visam orientar as principais decisões de gestão de projetos em conjunto com outras ferramentas de apoio à decisão, facilitando a colaboração e fornecendo uma base transparente para a tomada de decisões e o aprendizado compartilhados. Esperamos que as equipes usem principalmente os *Padrões para a Conservação*, uma vez que determinem onde ou em qual tema trabalharão, usando ferramentas de priorização, como planejamento espacial de conservação. Da mesma forma, os *Padrões para a Conservação* são projetados para complementar, não substituir, processos e

funções administrativas relacionados, como contratação e gestão de recursos humanos. Este documento concentra-se intencionalmente em padrões e princípios e não em orientações de “como fazer”, disponíveis a partir de vários recursos desenvolvidos pelos membros da CMP (consulte a seção posterior em Suporte à implementação dos *Padrões para a Conservação*). Incentivamos o *feedback* de qualquer pessoa que use esses *Padrões para a Conservação* (envie um e-mail para [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org)).

2. Todos os esforços de conservação em qualquer escala podem ser explicitamente ou implicitamente descritos como “projetos” - um conjunto de ações realizadas por um grupo definido de profissionais - incluindo gerentes, pesquisadores, membros da comunidade ou outras partes interessadas - para atingir objetivos e metas definidos. Neste documento, usamos o termo “projeto” para representar projetos e grupos de projetos (p. ex., “programas”) em todas as escalas (p. ex., variando desde o gerenciamento de um pequeno lago até um oceano inteiro).

# EVOLUÇÃO DOS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO

Os *Padrões Abertos para a Prática de Conservação* são um produto do trabalho colaborativo da Aliança para Medidas de Conservação - CMP. A versão 1.0 (de 2004) baseou-se nos resultados da Iniciativa de Medição do Impacto na Conservação, um estudo de 2002 que analisou experiências em sete campos, incluindo a conservação, para determinar abordagens comuns ao bom desenho, gestão e monitoramento de projetos.

As conclusões incluíram uma série de princípios para a gestão adaptativa de ciclo de projeto. Na mesma época, o CMP também realizou um exercício tipo “Rosetta Stone” para alinhar os sistemas de planejamento existentes usados por diferentes organizações membros e identificar semelhanças e diferenças em abordagens e terminologia. Com base nesses produtos, as organizações membros do CMP contribuíram individualmente com sua experiência de implementação de projeto para desenvolver e refinar os *Padrões para a Conservação* e focá-los especificamente na conservação da biodiversidade.

A implementação dos *Padrões para a Conservação* é um processo contínuo e dinâmico que incluiu o desenvolvimento de padrões bem alinhados e específicos das organizações, a produção de materiais de orientação mais detalhados para cada passo e o treinamento de equipes de projeto em todo o mundo. Muitas organizações membros e parceiras da CMP trabalharam duro para operacionalizar os *Padrões para a Conservação*. Seus esforços têm sido uma força motriz para ajudar os *Padrões para a Conservação* a se tornarem uma prática comum e aceita na comunidade de conservação. Da mesma forma, a Rede de Coaches para a Conservação (CCNet) está cada vez mais servindo como um mecanismo global para promover os *Padrões para a Conservação* e criar capacidade para implementá-los. A aplicação em larga escala dos *Padrões para a Conservação* por meio de vários mecanismos forneceu *feedback* útil à CMP para aprimoramento contínuo. O Quadro 1 destaca as principais atualizações na versão 4.0.

## QUADRO 1: O QUE HÁ DE NOVO NA VERSÃO 4.0?

A versão 4.0 reflete as contribuições coletivas e o esforço colaborativo dos membros da CMP e da comunidade mais ampla dos *Padrões para a Conservação*. Esses indivíduos trabalharam juntos para propor atualizações que se baseiam em sua experiência com a implementação em campo. Os principais destaques incluem:

- Nova aparência e forma, mas ainda excelente conteúdo técnico
- Fornecimento de maiores detalhes nos passos 3 a 5
- Esclarecimentos sobre como os *Padrões para a Conservação* apoiam os princípios tanto da gestão adaptativa como da conservação baseada em evidências
- Esclarecimento da relação entre os *Padrões para a Conservação* e outras estruturas de apoio à decisão
- Refinamento das considerações sobre mudanças climáticas
- Mudanças na terminologia para melhor comunicar os conceitos chave
- Incorporação de atualizações das orientações da CMP sobre dimensões sociais e bem-estar humano
- Explicação aprimorada de como abordar projetos temáticos
- Reconhecimento de dimensões espaciais relevantes para vários passos
- Foco reforçado nos padrões principais e orientação reduzida de “como fazer”, que é melhor abordada em documentos complementares mais detalhados

# RELAÇÃO DOS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO COM OUTRAS ESTRUTURAS DE APOIO À DECISÃO

Os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação* são uma das várias estruturas ou processos usados para apoiar a tomada de decisão na conservação. Alguns outros exemplos incluem Práticas Baseadas em Evidências, Tomada de Decisão Estruturada, Prospectiva Estratégica, Planejamento Sistemático para a Conservação e Revisão Sistemática (consulte [Schwartz et al 2012](#) para mais informações).

Embora essas estruturas tenham muito em comum, elas são melhor vistas como abordagens complementares com diferentes fortalezas. Os *Padrões para a Conservação* incorporam explicitamente muitos princípios-chave dessas estruturas. Para implementar efetivamente etapas específicas nos *Padrões para a Conservação*, as equipes podem desejar misturar e combinar ferramentas e processos mais diretamente associados a essas outras estruturas. Como exemplo, as tabelas de consequências, uma ferramenta usada na Tomada de Decisão Estruturada, podem dar suporte à priorização e seleção de estratégias. Da mesma forma, os modelos situacionais e as cadeias de resultados (ferramentas essenciais dos *Padrões para a Conservação*) podem dar suporte a outras estruturas, fornecendo representações visuais sucintas e eficazes de relacionamentos complexos.



# USANDO OS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO

Usar os *Padrões para a Conservação* é parte ciência, parte arte. Você e sua equipe podem achar que é preciso ter alguma prática e que vocês precisam ser adaptáveis e receptivos para aplicá-las efetivamente às suas situações do mundo real. Por exemplo, embora os *Padrões para a Conservação* apareçam como etapas ou estágios sequenciais, as equipes raramente passam pelo processo de maneira linear do início ao fim. Em vez disso, eles geralmente se movem para frente e para trás pelos vários passos do ciclo. Da mesma forma, nem todos os padrões ou resultados são adequados a todas as condições e para todos os projetos, portanto, vocês precisarão definir como adaptar esses padrões ao seu contexto.

Para cada um dos cinco passos do ciclo dos *Padrões para a Conservação* (Figura 1), este documento fornece uma breve descrição dos padrões de prática

(subpassos) e os resultados esperados para essa prática (consulte o Anexo 4 para obter uma lista de todos os resultados). O processo dos *Padrões para a Conservação* pode parecer complexo ou complicado, mas você provavelmente já executou muitos dos passos descritos aqui. Você não deve ter como objetivo produzir resultados sem falhas à medida que avança em cada passo. Em vez disso, é útil pensar nisso como um processo iterativo, no qual você deliberadamente, ainda que de maneira rápida, avança nos passos, desenvolve um rascunho confiável dos resultados e depois revisa seu trabalho ao longo do tempo à medida que o projeto muda e amadurece. Da mesma forma, quando encontrar lacunas de dados, não fique paralisado - afirme suas suposições, avance com as melhores informações disponíveis e documente as principais decisões e suposições.

## ENCONTRANDO AJUDA

A [biblioteca da página de internet dos Padrões para a Conservação](#) hospeda uma variedade de recursos, muitos dos quais foram revisados e classificados por um painel interinstitucional de membros da comunidade dos *Padrões para a Conservação*. Novos recursos são adicionados regularmente à medida que estão disponíveis.

A [página de internet da Rede de Coaches para Conservação](#) pode colocar você em contato com *coaches*, além de materiais mais específicos para apoiar facilitando as equipes a percorrerem as várias etapas dos *Padrões para a Conservação*.



Figura 1.

Ciclo de projeto dos *Padrões Abertos para a Prática da Conservação***1. AVALIE**

- Propósito e equipe
- Escopo, visão e alvos
- Ameaças críticas
- Situação de conservação

**2. PLANEJE**

- Objetivos, estratégias, pressupostos e metas
- Plano de monitoramento
- Plano operacional

**5. COMPARTILHE**

- Documente o aprendizado
- Compartilhe o aprendizado
- Promova a aprendizagem

**3. IMPLEMENTE**

- Plano de trabalho e cronograma
- Orçamento
- Implemente o plano

**4. ANALISE & ADAPTE**

- Prepare os dados
- Analise os resultados
- Adapte os planos

## Apoio para implementar os Padrões para a Conservação

Existem várias maneiras pelas quais as equipes de projeto podem obter apoio e orientação prática para implementar os padrões e princípios de alto nível estabelecidos nos *Padrões para a Conservação*.

### Coaches

Como o uso de uma abordagem baseada em resultados e em evidências para o planejamento e implementação geralmente reflete uma mudança radical na maneira como as organizações e os indivíduos pensam e trabalham, pode ser muito útil para as equipes novas nos *Padrões para a Conservação* trabalharem com um *coach*<sup>3</sup>.

Algumas organizações têm *coaches* internos treinados nos *Padrões para a Conservação* e nas principais técnicas de facilitação para ajudar as equipes a trabalhar no processo. Além disso, algumas organizações e consultores se especializam em fornecer treinamento e facilitação orientados para os *Padrões para a Conservação*. Muitos desses indivíduos fazem parte da [Rede de Coaches de Conservação](#) (CCNet), um parceiro próximo da CMP que visa promover um quadro de *coaches* engajados em todos os continentes para apoiar equipes que trabalham para proteger os locais mais importantes e resolver os problemas mais desafiadores nas suas regiões. A CCNet também fornece treinamento, orientação e certificação para profissionais que desejam se tornar *coaches*.

3. Nota do tradutor: O termo "coach" tem origem no inglês e no contexto dos *Padrões* se refere a um treinador ou um facilitador para o planejamento e implementação de projetos de conservação.

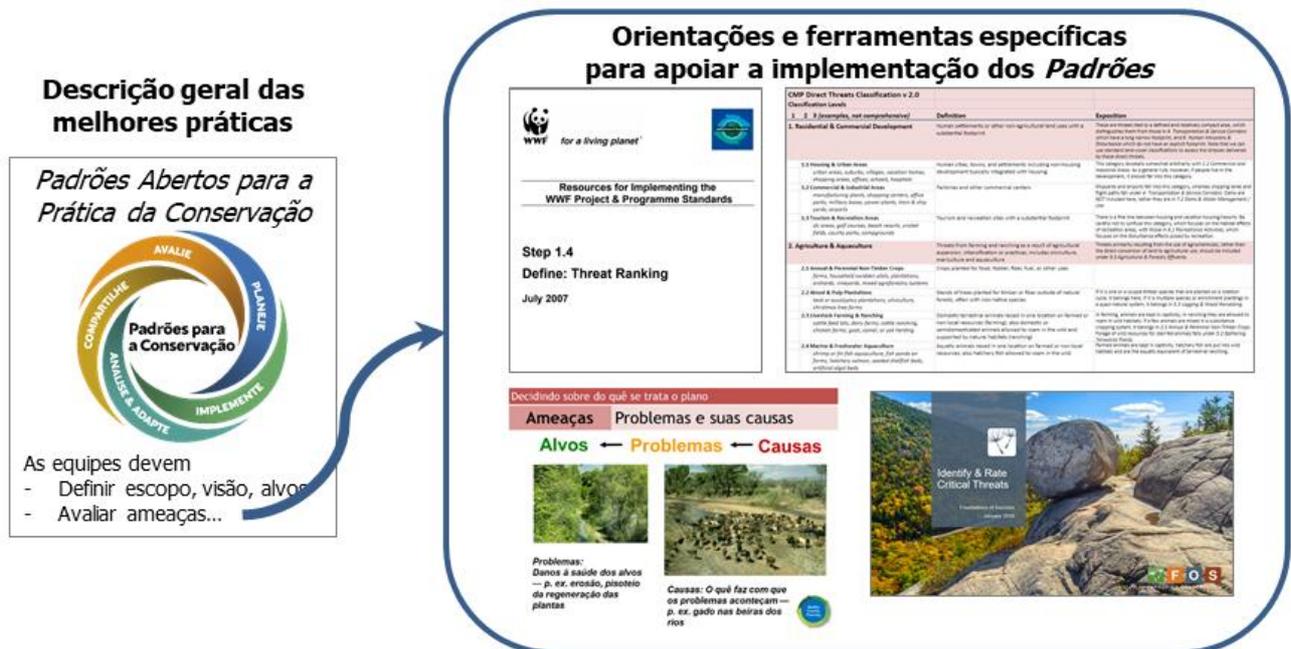
## Orientação e ferramentas

As organizações membros da CMP e parceiros desenvolveram uma variedade de guias e ferramentas que fornecem orientação passo a passo ou detalhes mais aprofundados sobre os principais tópicos. Como mostra a Figura 2, esses recursos ajudam a apoiar a implementação dos princípios e práticas. Eles incluem materiais como guias de instruções específicos das organizações, sistemas de classificação desenvolvidos pelas instituições (p. ex., classificações sobre ameaças e ações de conservação), cursos on-line, estudos de caso, vídeos, e currículos de cursos.

Esses recursos estão disponíveis no site dos *Padrões para a Conservação* ([www.cmp-openstandards.org](http://www.cmp-openstandards.org)), com a maioria dos materiais de orientação examinados e classificados por um comitê interinstitucional que representa os membros da CMP e da CCNet. Além desses materiais, e como discutido anteriormente, há uma variedade de recursos de apoio à decisão fora da caixa de ferramentas tradicional dos *Padrões para a Conservação* (p. ex., ferramentas de priorização espacial, planejamento de cenários e tabelas de consequências) que as equipes também podem desejar usar.

Figura 2.

Relação entre os Padrões para a Conservação e os recursos associados



## O software Miradi

Muitos programas de computador (chamados de *softwares*) podem ser usados ou adaptados para suportar uma ou mais etapas dos *Padrões para a Conservação*. O [software Miradi](#) (disponível em vários idiomas) foi projetado especificamente para orientar os profissionais nas etapas principais dos *Padrões para a Conservação*. O *software* serve como uma ferramenta para visualizar e documentar o que as equipes desejam conservar, ameaças e oportunidades chave, estratégias prioritárias e ações específicas, resultados esperados, objetivos e metas associados e progresso em direção aos resultados. Por meio de cores e formas padrão, o Miradi também ajuda a

criar uma linguagem visual para facilitar a comunicação entre aqueles familiarizados com os *Padrões para a Conservação*.

Além disso, o Miradi fornece várias áreas para documentar discussões, evidências e decisões importantes, um recurso importante para apoiar de maneira mais ampla a *gestão adaptativa*, a *conservação baseada em evidências* e o aprendizado<sup>4</sup>.

À medida que o Miradi se move para a nuvem (via [Miradi Share](#)), ele fornece capacidades adicionais para colaboração em equipe e aprendizagem entre projetos

4. Consulte o glossário para obter definições dos termos sublinhados.

e organizações. O Miradi Share também oferece suporte à [Biblioteca de Ações e Medidas de Conservação \(CAML\)](#)<sup>5</sup>, uma biblioteca de modelos examinados e exemplos para definir teorias de mudança ou resultados esperados associados a estratégias de conservação. Apesar desses benefícios, o Miradi pode não ser apropriado em todos os contextos; portanto, sua equipe precisará determinar se funciona para vocês. As páginas de internet do [Miradi](#) e do [Miradi Share](#) e também o [canal de YouTube](#) do Miradi oferecem uma variedade de recursos, inclusive vídeos, guias curtos sobre tópicos específicos e apresentações com narração.

## Princípios gerais e considerações

Existem vários princípios e considerações essenciais relevantes para todas as etapas dos *Padrões para a Conservação*. O Anexo 3 fornece detalhes importantes sobre isso, enquanto o Quadro 2 fornece um resumo de alto nível.

Sobre a última consideração do Quadro 2, há debates intermináveis sobre o significado relativo de termos técnicos, como objetivos, metas, estratégias, atividades, alvos, marcos, produtos e resultados. Embora não haja um entendimento universal e consistente, os *Padrões para a Conservação* sustentam o entendimento que é muito importante que os membros da sua equipe do projeto e as pessoas com quem vocês trabalham tenham uma definição clara e comum dos termos que você escolher usar. Com isso em mente, os termos técnicos deste documento foram cuidadosamente selecionados, sublinhados quando descritos pela primeira vez, usados consistentemente a partir de então e definidos no glossário ao final. À medida que os *Padrões para a Conservação* evoluem, podemos encontrar alguns termos que precisam ser atualizados para melhorar a comunicação e a adoção dos principais princípios e etapas. De fato, a versão 4.0 inclui algumas atualizações e esclarecimentos sobre a terminologia (Tabela 1).

## QUADRO 2: RESUMO DOS PRINCIPAIS PRINCÍPIOS E CONSIDERAÇÕES

Ao usar os *Padrões para a Conservação*, é importante ter em mente o seguinte (mais detalhes no Anexo 3):

### Princípios

- Colabore com os parceiros
- Envolve os atores (*stakeholders*)
- Use adequadamente e contribua para a base de evidências
- Use a gestão adaptativa ao lidar com incertezas
- Documente suas decisões
- Promova um ambiente de aprendizagem

### Considerações

- Estes padrões irão mudar ao longo do tempo
- **Estes padrões representam o “ideal”**
- Estes padrões assumem que alguma definição de prioridades já ocorreu
- Poucos projetos começarão a aplicar os *Padrões para a Conservação* no início de seus esforços de planejamento
- Cada projeto é diferente e, portanto, precisa personalizar seu uso dos *Padrões para a Conservação*
- Estes padrões se aplicam a projetos em qualquer escala espacial e/ou temporal
- Estes padrões se concentram na conservação como objetivo principal, mas podem ser adaptados
- Os *Padrões para a Conservação* podem ser implementados usando uma variedade de ferramentas
- Esses padrões procuram definir claramente e usar consistentemente a terminologia

5. Nota do tradutor: Sigla proveniente do nome em inglês *Conservation Actions and Measures Library*.

Tabela 1.  
Terminologia atualizada na Versão 4.0

| TERMO/CONCEITO ANTERIOR  | NOVO TERMO/CONCEITO  | JUSTIFICATIVA PARA ATUALIZAÇÃO   |
|--|--|--|
| <i>Padrões Abertos</i>   | <i>Padrões para a Conservação</i>  | Os “ <i>Padrões para a Conservação</i> ” <b>descrevem melhor a</b> intenção desses padrões. Isto facilitará a comunicação com novos públicos e a capacidade de pesquisa na internet. O nome completo continuará sendo “ <i>Padrões Abertos para a Prática da Conservação</i> ”.  |
| Modelo conceitual  | Modelo situacional   | O “ <b>modelo conceitual</b> ” <b>pode ser muito amplo</b> . O “ <b>modelo situacional</b> ” <b>fornece uma</b> conexão mais clara com o processo de análise situacional (que pode ser exibido em forma de diagrama como modelo situacional).  |
| Pressupostos / cadeia de resultados  | Teoria da mudança  | <b>Não perderemos “pressupostos” ou “cadeias de resultados”, mas adicionamos “teoria da mudança”</b> para traduzir mais facilmente para a linguagem comum de avaliação. As cadeias de resultados são um diagrama visual de uma teoria da mudança.  |
| Ameaça direta  | Ameaça direta ou pressão   | “Pressão” agora é sinônimo oficial parte dos <i>Padrões para a Conservação</i> . Isso evita o problema de alguns atores serem rotulados como “ameaças”.  |
| Estratégia   | Estratégia ou intervenção  | “Intervenção” agora é um sinônimo oficial de “estratégia”. Essa alteração reconhece que as estratégias podem ser de alto nível por natureza (por exemplo, Promover o consumo de frutos do mar sustentáveis) ou mais específicas (por exemplo, Implementar campanha de conscientização ou Influenciar a compra do varejista). Embora as equipes possam usar descritores como “alto nível” ou “específico” para esclarecer a natureza da estratégia, eles também podem usar “intervenção” como sinônimo aceito para os cursos de ação mais específicos e direcionados. |
| Ação ( <i>sem definição específica</i> )   | Ação   | “ <b>Ação</b> ” <b>agora é um termo que engloba coletivamente</b> estratégias e atividades. Nós tínhamos usado esse termo genericamente no passado (por exemplo, Biblioteca de Ações e Medidas de Conservação ou Taxonomia de Ações de Conservação), mas não o tínhamos definimos explicitamente como abrangendo todos os níveis.  |
| Nomes dos passos:<br><br>1. Conceituar<br>2. Planejar as ações e o monitoramento<br>3. Implementar as ações e o monitoramento<br>4. Analisar, praticar e adaptar<br>5. Documentar e compartilhar o aprendizado | Nomes dos passos:<br><br>1. Avalie<br>2. Planeje<br>3. Implemente<br>4. Analise & Adapte<br>5. Compartilhe | Os novos passos usam termos mais simples e menos jargão. Os nomes mais curtos são de mais fácil memorização e funcionam bem com as imagens do ciclo, mostrando apenas os nomes de alto nível.  |

Oval marrom = alvo de bem-estar humano

Oval verde escuro (e marrom)

Essa mudança no estilo aborda preocupações sobre o uso do marrom para alvos de bem-estar humano. O marrom ainda pode ser usado (como neste documento, pois as atualizações ao Miradi ainda não estão disponíveis), mas o verde escuro é uma nova opção que mostra que todos os alvos são semelhantes, mas diferentes.

## INCORPORANDO AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS NOS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO



A mudança climática está ocorrendo e continuará no futuro previsível. Prevê-se que a temperatura média global aumente mais de 2,0° C nas próximas décadas, associado com aumento do nível do mar e mudanças na sazonalidade, eventos de tempestades e época e volume da precipitação.

Embora mal estivesse nas telas de radar de muitos conservacionistas no momento da primeira redação dos *Padrões para a Conservação*, abordar as mudanças climáticas agora é uma prioridade de conservação global e uma questão que os profissionais devem considerar no design e gestão de qualquer projeto de conservação. Com isso em mente, os *Padrões para a Conservação* incluem quadros de texto sobre mudanças climáticas focadas na adaptação climática, ao invés de mitigação. Ambas são respostas importantes, mas as ações de mitigação se encaixam perfeitamente na estrutura existente dos *Padrões para a Conservação*. A preparação para adaptação, no entanto, requer o desenvolvimento de novas ferramentas ou a modificação das ferramentas existentes.

Ao longo deste documento, usaremos quadros verdes como este para apontar considerações específicas do clima relevantes para vários passos. Em geral, enfatizamos a prática de detalhar e compreender os efeitos potenciais do clima em espécies e ecossistemas importantes, seus efeitos nas pessoas e os efeitos indiretos das reações das pessoas às mudanças climáticas nas espécies e ecossistemas principais. Devido à incerteza em torno do clima futuro, bem como aos modelos usados para representar possíveis climas futuros, sugerimos o uso de vários cenários de mudança climática para limitar sua incerteza.



# AVALIE

# AVALIE

Este passo do ciclo de *Padrões para a Conservação* envolve a especificação dos parâmetros básicos do seu projeto e a avaliação do seu contexto geral. Em particular, envolve determinar o propósito do planejamento, identificar quem fará parte inicialmente da sua equipe de projeto e articular o escopo geográfico e/ou temático do seu projeto, sua visão do que você espera alcançar e os alvos de conservação nos quais você irá focar. Também inclui entender o contexto do seu projeto, incluindo a identificação de ameaças, oportunidades e principais partes interessadas.

## 1A. Defina o propósito e identifique a equipe do projeto

### **Defina o propósito do trabalho com os Padrões para a Conservação**

Você pode entrar no ciclo de *Padrões para a Conservação* em qualquer ponto do processo. Onde quer que entre, você deve começar revisando e esclarecendo o propósito do seu trabalho, incluindo as decisões específicas e os tomadores de decisão que ele apoiará. Como parte dessa revisão, você pode considerar útil revisitar a missão e as prioridades atuais da sua organização para ajudar a esclarecer as decisões já tomadas, as expectativas dos tomadores de decisão, o momento das decisões e as premissas sobre financiamento e outros recursos. Se você está colaborando com parceiros, também deve comparar suas respectivas missões e prioridades já no início e identificar onde suas necessidades e valores podem ser compatíveis, bem como onde eles podem entrar em conflito. Da mesma forma, se você espera trabalhar com um doador específico, você pode incentivar o uso dos *Padrões para a Conservação* como processo principal ou, pelo menos, verificar os termos adotados e as etapas esperadas para reduzir qualquer confusão.

Você também deve basear-se no que você e outras pessoas aprenderam com as iterações anteriores deste projeto e/ou projetos similares. Essa revisão o ajudará a determinar quanto esforço você deve investir nesse processo e quais etapas são relativamente mais importantes que outras (por exemplo, se os alvos e os objetivos já foram identificados e se já existe uma análise de ameaças, então você poderá revisá-los e partir para o desenvolvimento da sua análise situacional e estratégicas).

### **Equipe do projeto**

Um projeto é desenhado e implementado por um grupo de indivíduos que compõem sua equipe de projeto. Os membros da equipe geralmente incluem pessoas do quadro funcional da sua organização e outros parceiros importantes. Um dos membros da equipe normalmente atua como líder do projeto, responsável pela coordenação geral do projeto e por mover a equipe em frente. Em algumas organizações, você também pode ter um patrocinador ou proprietário do projeto de alto nível a quem a equipe se reporta. Você deve ter clareza sobre quem está na sua equipe e quais são os papéis e responsabilidades de cada membro. A chave, no entanto, é reconhecer e fazer uso das habilidades e experiências existentes e identificar lacunas para garantir que o projeto avance com o melhor conhecimento disponível. A composição da equipe pode mudar à medida que você avança no ciclo de gestão. Se você sabe quem apoiará a implementação do projeto, envolva-os desde o início. Além da equipe do projeto, você também pode precisar identificar um ou mais consultores ou orientadores a quem a equipe principal pode recorrer para obter feedback sincero e aconselhamento e quem pode defender sua causa. Depois de fazer sua análise das partes interessadas (Passo 1D), você deve revisitar sua equipe do projeto e determinar se alguma das partes interessadas identificadas (*stakeholders*) deve também fazer parte da equipe do projeto. Isso exigirá que sua equipe seja flexível e aberta para adicionar novos membros, se necessário.

## OS PRODUTOS DESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Identificação do propósito, tomadores de decisão e decisões necessárias que este trabalho apoiará
- ◆ Seleção da equipe inicial do projeto, incluindo o líder do projeto, membros principais e membros consultivos
- ◆ Identificação das habilidades existentes entre os membros da equipe e as principais lacunas que você deve preencher
- ◆ Atribuição de papéis e responsabilidades

## 1B. Defina o escopo, a visão e os alvos de conservação

### Escopo

Antes de pensar no que você fará (as estratégias e atividades que você implementará), você deve ter um bom entendimento do que você espera realizar de maneira ampla, pois isso será a base de todo o seu trabalho de planejamento. O **escopo** de um projeto define o que se pretende afetar com sua implementação, mas não limita necessariamente onde as ações que afetam o escopo ocorrerão. Existem três opções comuns:

- Os escopos baseados em locais têm um foco geográfico e incluem esforços para conservar ou gerir efetivamente ecorregiões, ecossistemas, áreas prioritárias ou áreas protegidas. Os escopos baseados em locais podem ser influenciados pela similaridade de tipos e funções de ecossistemas, similaridade de ameaças, arranjo socioecológico, por uma geografia definida e/ou jurisdições políticas e unidades de gerenciamento. Um exemplo de um escopo baseado em local é um parque nacional, abrangendo os diferentes ecossistemas e biodiversidade contidos dentro dos limites do parque.
- Os escopos baseados em alvos concentram-se em espécies ou ecossistemas específicos. Os escopos baseados em espécies também podem incluir parte ou todo o histórico de vida das espécies em diferentes regiões geográficas. Um exemplo de um escopo baseado em espécies pode

ser um programa global de tigres, com foco em tigres selvagens em várias paisagens que oferecem as melhores chances de crescimento da população. Um exemplo de escopo baseado em ecossistema pode ser manguezais na Ásia ou campos naturais no mundo.

- Os escopos temáticos incluem esforços direcionados para lidar com ameaças, oportunidades ou condições propícias específicas. Um exemplo de escopo temático pode ser um projeto focado na extração ilegal de madeira que visa reduzir madeira importada ilegalmente para a União Europeia ou um programa climático que busca diminuir as emissões nacionais de CO<sub>2</sub> de transporte, casas, alimentos e produção de energia.

Independentemente do escopo que seja definido, você precisará pensar na escala apropriada para alcançar o impacto desejado (p. ex., pode ser necessário trabalhar em vários projetos de áreas protegidas que contribuem para uma rede geral de áreas protegidas). Você também deve pensar na dimensão temporal do seu trabalho, que influenciará o quanto você pode alcançar. Na maioria dos casos, um projeto de um ano ou cinco anos não altera significativamente a viabilidade de um ecossistema ou espécie. Porém, pode influenciar comportamentos humanos ou mudanças de políticas que podem, por fim, afetar a viabilidade do ecossistema ou espécie.

Em qualquer projeto com presença geográfica, geralmente é útil desenvolver um mapa espacial que inclua as principais unidades de gerenciamento de conservação e/ou limites políticos. Por sua vez, isso

## CONSIDERAÇÃO 1 SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS ESCOPO



Ao definir seu escopo, considere se você está se concentrando na conservação da biodiversidade e precisa levar em consideração como as mudanças climáticas afetarão seus alvos de conservação ou se você está focado em reduzir o impacto das mudanças climáticas nos seres humanos, protegendo e restaurando **ecossistemas (ou seja, "adaptação baseada no ecossistema")**.

Essa decisão de alto nível pode influenciar na sua definição de escopo geográfico. Ao selecionar seu escopo, pense além do hoje e considere os cenários climáticos prováveis. Você deve pensar se os ecossistemas ou amplitudes de ocorrências de espécies provavelmente mudarão (latitudinal ou altitudinalmente) ou se a distribuição de espécies dentro de um ecossistema provavelmente mudará. Se for esse o caso, você provavelmente precisará aumentar o tamanho do escopo do seu projeto.

Você deve sempre basear seu escopo no melhor conhecimento científico disponível, mas os possíveis impactos climáticos não são bem compreendidos. Por esse motivo, o monitoramento será essencial para testar hipóteses e determinar se você precisará alterar seu escopo ao longo do tempo.

pode sugerir parceiros, alvos e ameaças adicionais a serem considerados na área do projeto.

## Visão

Além de definir o escopo, também é necessário decidir sobre uma visão clara e comum - uma descrição do estado desejado ou da condição final que você está trabalhando para alcançar. Você pode resumir sua visão em uma declaração de visão que atenda aos critérios de ser *relativamente geral, visionária e breve* (consulte o Anexo 2 para obter descrições desses critérios). A visão de um projeto deve ser compatível com o contexto das missões gerais de todas as organizações componentes da equipe do projeto.

## Alvos de conservação

Todos os projetos devem selecionar um número limitado de alvos de conservação (também conhecidos como alvos de biodiversidade)<sup>6</sup>. Estes alvos são entidades específicas e tangíveis que o projeto está trabalhando para conservar, que representam e abrangem as aspirações finais do projeto. Eles formam a base para estabelecer os objetivos, selecionar ações e medir a eficácia. A especificidade dos alvos de conservação irá variar de acordo com o escopo ou tipo de projeto:

- Para projetos baseados em locais e alvos, os alvos de conservação são sistemas ecológicos (habitats) e/ou espécies específicas escolhidas para representar e abranger todo o conjunto de biodiversidade presente no escopo. Para projetos baseados em locais, a conservação do conjunto de alvos escolhidos deve, em teoria, garantir a conservação de todos os ecossistemas e espécies dentro do escopo do projeto. A maioria dos projetos baseados em locais pode ser razoavelmente bem definida por oito ou menos alvos de conservação bem escolhidos. Projetos baseados em locais de larga escala podem exigir mais alguns alvos ou alvos mais grosseiros (p. ex., em vez de uma espécie de ave específica, uma assembleia de espécies). Os projetos também podem se concentrar em um único alvo de conservação, como uma espécie emblemática icônica (tigres selvagens) ou um ecossistema (manguezais).
- Projetos baseados em temáticas concentram-se mais estritamente em fatores específicos

relacionados aos alvos de conservação, como uma ameaça, fator determinante ou serviço ecossistêmico. As equipes podem identificar as características relevantes de um ecossistema ou espécies em específico ou podem apenas identificar de maneira mais geral a “biodiversidade” ou “recursos naturais” como seus alvos de conservação.

Onde for relevante, pode ser útil mapear a extensão geográfica atual de um alvo. A seleção de alvos de conservação normalmente requer a contribuição de especialistas e a análise de dados espaciais em várias resoluções. Também pode ser útil mapear a extensão histórica e/ou futura prevista de um alvo (e ameaças relacionadas, conforme descrito no Passo 1C) sob diferentes cenários (a Figura 4 naquela seção fornece um exemplo). Além disso, se o seu alvo de conservação for de distribuição extensa (p. ex., uma espécie de ave em toda a sua área de distribuição ou a extensão total de um tipo de ecossistema), pode ser útil dividi-lo em subalvos espacialmente explícitos (p. ex., populações específicas da espécie de aves ou componentes do histórico de vida, como reprodução, migração e fases não reprodutivas).

Idealmente, você também deve determinar o status atual de cada alvo de conservação. No nível mais básico, isso envolve o uso de evidências disponíveis para desenvolver uma avaliação geral da saúde ou “viabilidade” de cada alvo de conservação. Avaliações de status mais detalhadas envolvem a especificação dos atributos chave de cada alvo de conservação, a determinação de indicadores para cada atributo, a definição do intervalo aceitável de variação para cada indicador e, finalmente, a determinação do status atual (ou seja, valor da linha de base ou tendência) do atributo em referência a esta faixa de variação. Essas informações definem a base para o desenvolvimento de bons objetivos para seus alvos de conservação, para o monitoramento do status dos alvos e para a compreensão das principais ameaças para seus alvos. Em alguns casos, no entanto, pode ser melhor abordar a viabilidade do alvo posteriormente no processo dos *Padrões para a Conservação*, especialmente se você precisar consultar especialistas no assunto e/ou ainda estiver refinando seus alvos.

6. Reconhecemos que o termo “alvo” pode ser confuso e algumas pessoas o usam para se referir ao valor dentro de um objetivo ou meta que estão tentando atingir. Para versão 4.0, tentamos muito identificar uma alternativa, mas não alcançamos consenso. Alguns termos que tiveram uma quantidade razoável de apoio (mas também uma forte oposição) incluem “foco”, “valor” e “interesse”. Sua equipe pode querer usar um desses termos se funcionar melhor no seu contexto.

## CONSIDERAÇÃO 2 SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS ALVOS DE CONSERVAÇÃO



Ao considerar os possíveis impactos das mudanças climáticas mais adiante no processo, você aprenderá mais sobre se os ecossistemas, habitats e espécies permanecerão no escopo geográfico do seu projeto no futuro previsível. Você também aprenderá sobre como as mudanças climáticas podem afetar a viabilidade de cada alvo e se, à luz das mudanças projetadas, as ações do seu projeto ainda podem ser eficazes para manter ou melhorar a saúde de seus alvos de conservação. Depois de analisar os possíveis impactos do clima em seus alvos de conservação, recomendamos revisar seus alvos e objetivos.



## Alvo de bem-estar humano

Também pode ser importante mostrar como seu trabalho de conservação afeta os seres humanos. De fato, para algumas equipes, o bem-estar humano pode ser um foco igualmente importante. Nesses casos, as equipes podem adicionar alvos de bem-estar humano<sup>7</sup>. No contexto de um projeto de conservação, os alvos de bem-estar humano se concentram naqueles componentes do bem-estar humano afetados pelo status dos alvos de conservação e pelos serviços ecossistêmicos associados.

Elementos particularmente relevantes do bem-estar humano podem incluir meios de subsistência, saúde, coesão social, segurança e governança, especialmente quando relacionados aos objetivos de desenvolvimento social estabelecidos (Quadro 3). Os alvos de bem-estar humano podem ser adicionados como parte do Passo Avalie - tanto ao identificar alvos de conservação quanto ao concluir sua análise situacional (a Figura 3 mostra um exemplo genérico da relação entre conservação e alvos de bem-estar humano).



FOTO: DAVID WILLIAMS / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

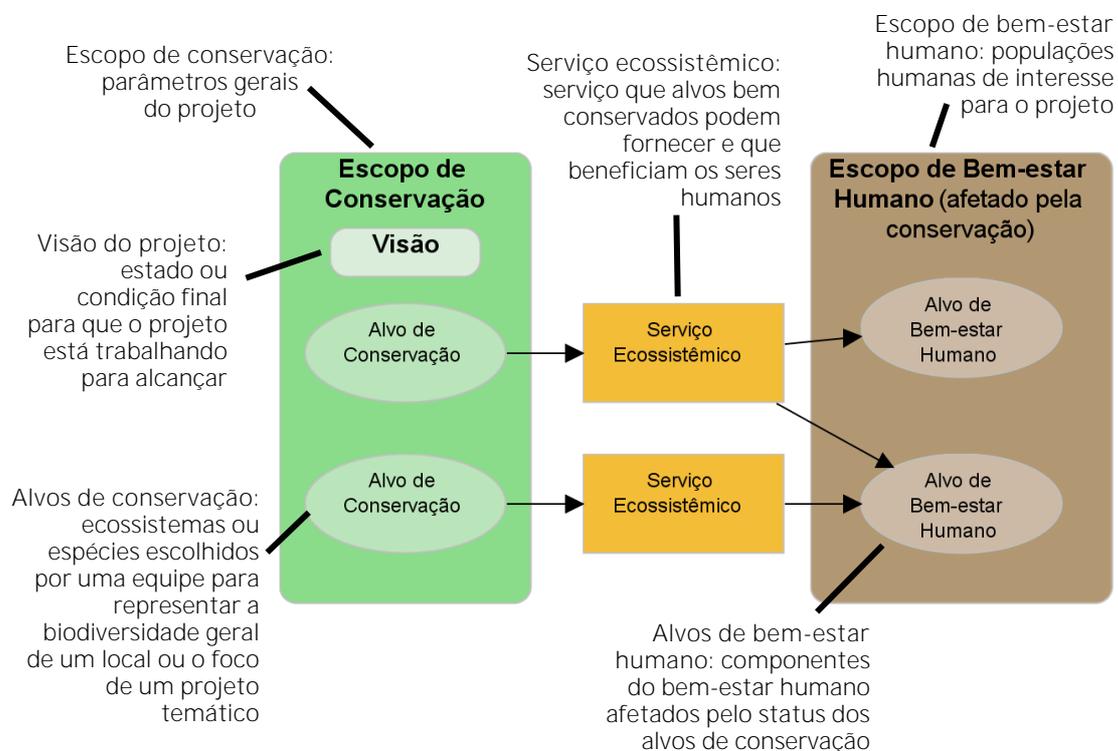
## QUADRO 3: USANDO OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA ENQUADRAR AS CONEXÕES DE BEM-ESTAR HUMANO

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um conjunto de objetivos apoiados pelas Nações Unidas para enfrentar os desafios globais e garantir um futuro mais sustentável para a humanidade e o meio ambiente. No geral, os ODS traçam 17 objetivos que tratam sobre melhorar o bem-estar humano, reduzir a degradação do ambiente e criar condições para alcançar e equilibrar ambos. Como uma agenda para alcançar a sustentabilidade global a longo prazo, os objetivos se interconectam e podem fornecer informações para pensar sobre o bem-estar humano e os alvos de biodiversidade em projetos de conservação. As equipes que trabalham em projetos de conservação que também buscam atender às necessidades e bem-estar humanos podem querer revisar a lista dos ODS para selecionar possíveis bem-estar humano e alvos ambientais, além de entender e esclarecer melhor as contribuições do projeto para esses objetivos globais.

7. Veja a nota de rodapé anterior.

Figura 3.

Síntese de um modelo conceitual genérico mostrando escopo, visão e alvos



## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Breve descrição do escopo do projeto, incluindo um mapa, se apropriado
- ◆ Declaração da visão para o projeto
- ◆ Seleção de alvos de conservação, incluindo uma breve explicação do motivo pelo qual foram escolhidos e, se apropriado, uma descrição e/ou mapa mostrando a localização de cada alvo
- ◆ Descrição do status de viabilidade de cada alvo de conservação prioritário
- ◆ Se relevante, seleção de alvos de bem-estar humano e identificação de serviços ecossistêmicos, incluindo uma breve explicação de por que eles foram escolhidos

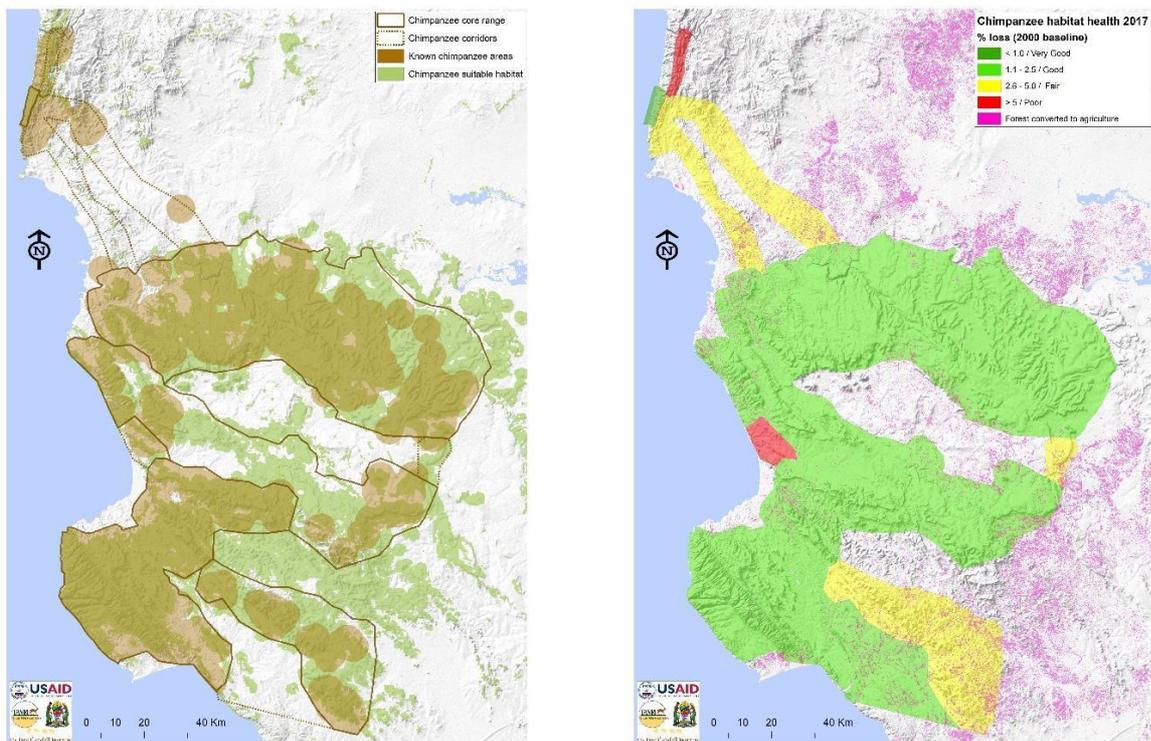
## 1C. Identifique as ameaças críticas

Depois de ter estabelecido seus alvos de conservação prioritários, você precisará usar as evidências disponíveis para identificar as ameaças diretas (também chamadas de pressões<sup>8</sup>) que os influenciam (e os atores por trás dessas ameaças). As ameaças diretas são principalmente *atividades humanas* que degradam imediatamente um alvo de conservação (p. ex., pesca não sustentável, caça ilegal, extração de petróleo, construção de estradas, águas efluentes industriais ou introdução de espécies exóticas invasoras). As ameaças diretas também podem ser *fenômenos naturais* alterados pelas atividades

humanas (p. ex., aumento de eventos de tempestades extremas ou aumento da evaporação devido às mudanças climáticas globais) ou, em casos raros, *fenômenos naturais cujos impactos são aumentados* por outras atividades humanas (p. ex., um tsunami em potencial que ameaça a última população restante de um rinoceronte asiático). Consulte a [Classificação de Ameaças à Conservação](#) da CMP para obter mais exemplos. Onde apropriado, pode ser útil mapear a pegada espacial de uma ameaça. Fazer isso pode ajudá-lo a identificar as principais ameaças, bem como os fatores impulsionadores por trás delas (consulte a Figura 4 para obter um exemplo simplificado de um projeto de chimpanzé).

Figura 4.

Mapas espaciais simplificados que descrevem alvos do chimpanzé e ameaças



Alvos de habitat do chimpanzé

Ameaça de conversão de áreas para agricultura e perda de habitat

Fonte: Adaptado para o uso nos Padrões para a Conservação por Lilian Pintea, Jane Goodall Institute

8. O sinônimo "pressão" pode ser útil nos casos em que o termo "ameaça" pode não ser bem recebido pelas partes interessadas (p. ex., fazendeiros ou madeireiros) cujas ações ou profissões podem ser identificadas como uma "ameaça". Também é útil usar adjetivos como "insustentável" ou "ilegal" para esclarecer a natureza da ameaça (p. ex., pecuária insustentável).

Na identificação de ameaças, é importante especificar os atores (p. ex., pescadores ilegais, caçadores ilegais, empresas específicas). Sua equipe pode querer agrupar ou dividir algumas ameaças, dependendo se os atores são os mesmos (p. ex., você pode dividir "caça ilegal" em "caça ilegal por grupos criminosos organizados" e "caça ilegal por pessoas de uma comunidade"). Ser explícito sobre os atores pode ajudar sua equipe com a análise das partes interessadas e o desenvolvimento das estratégias.

Como parte de sua análise do contexto do projeto, é importante priorizar as ameaças diretas que afetam seus alvos de conservação, para que você possa concentrar suas ações onde elas são mais necessárias. Em particular, você deve tentar determinar suas ameaças críticas - as mais importantes a serem abordadas. Você pode usar várias ferramentas de atribuição de importância e classificação de ameaças

para ajudá-lo a priorizar. A maioria das ferramentas avalia a extensão da ameaça e a gravidade de seus impactos nos alvos de conservação. Tomados em conjunto, esses dois critérios avaliam a magnitude geral da ameaça. Outros critérios frequentemente usados incluem permanência (irreversibilidade) e urgência. Algumas opções comuns para priorizar ameaças incluem: uma classificação absoluta de cada ameaça que afeta diferentes alvos de conservação, uma classificação baseada no estresse que avalia o efeito dos estresses (atributos chave alterados) nos alvos e a contribuição de diferentes ameaças aos estresses, e uma classificação relativa que compara as diferentes ameaças entre si. É importante considerar todo o conjunto de ameaças diretas e não limitar sua análise àquelas ameaças que sua equipe ou organização possui o conhecimento ou os recursos para antecipar e abordar.

## CONSIDERAÇÃO 3 SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS AVALIANDO AS AMEAÇAS E A VULNERABILIDADE



As mudanças climáticas podem apresentar novas ameaças a um alvo e/ou interagir com ameaças convencionais. Também pode exacerbar uma ameaça ou estresse existente.

Uma avaliação de vulnerabilidade, que analisa os possíveis efeitos negativos das mudanças climáticas, pode ser uma ferramenta útil. O nível de detalhe em uma avaliação de vulnerabilidade pode variar amplamente, dependendo do contexto. Embora a maioria seja bastante geral, é útil para uma avaliação de vulnerabilidade focar nos alvos do projeto em questão. Essa avaliação envolve a identificação de mudanças específicas no clima projetadas (p. ex., aumentos de temperatura, mudanças de precipitação, eventos extremos como tempestades e secas, acidificação do oceano e aumento do nível do mar) e como elas afetarão seus alvos, tanto diretamente (p. ex., a seca aumenta a suscetibilidade a incêndios florestais extremos) quanto indiretamente (p. ex., as secas estão se tornando mais frequentes, portanto as pessoas querem construir barragens para armazenar água, o que afeta negativamente a conectividade de cursos de rios). Você deve considerar sobre incorporar essas informações ao seu modelo situacional (Passo 1D)

Como há muita incerteza sobre como o clima mudará, as respostas humanas a essas mudanças e como as espécies e os ecossistemas se sairão, é bom fazer pelo menos dois cenários climáticos (geralmente derivados do uso de vários modelos climáticos) para entender a amplitude de variação nos futuros em potencial.

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ A identificação de ameaças diretas e, se relevante, um mapa mostrando a pegada espacial de cada ameaça à medida que interferem com os alvos
- ◆ Avaliação da vulnerabilidade às mudanças climáticas com nível de detalhe apropriado para o contexto
- ◆ Atribuição de importância ou classificação de ameaças diretas para identificar ameaças críticas

## 1D. Avalie a situação de conservação

Este subpasso baseia-se no trabalho que você já realizou em relação ao contexto do seu projeto (escopo, alvos de conservação e ameaças diretas). Esses todos são elementos de uma análise situacional - um processo que ajudará você e sua equipe de projeto a criar um entendimento comum do contexto de seu projeto, incluindo a descrição das relações entre os sistemas sociais, econômicos, políticos e institucionais e as partes interessadas associadas que afetam a conservação dos alvos que você deseja conservar. Dependendo da escala do projeto e dos recursos disponíveis, uma análise situacional pode ser uma revisão formal aprofundada das evidências existentes e um estudo da área ou do problema ou ainda uma descrição menos formal com base nas informações de pessoas familiarizadas com a área ou com o problema. Essa etapa, às vezes menosprezada em certo grau, é uma das mais importantes no processo de planejamento. Ao entender o contexto, você estará melhor equipado para projetar ações que atingirão seus objetivos e metas de conservação.

Neste subpasso, você deve revisar as evidências disponíveis para concluir sua análise situacional, identificando os principais fatores que geram as ameaças diretas ou influenciam em manter a viabilidade deficiente de seus alvos de conservação. Isso inclui ameaças indiretas (também conhecidas como causas raízes e fatores impulsionadores), oportunidades e condições habilitantes. Esses fatores podem variar em escala do local ao global. Na medida em que seja viável e útil, você deve identificar os atores por trás dos fatores chave para ter clareza e por propósitos estratégicos.

As partes interessadas (ou *stakeholders*) incluem aqueles indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse ou podem influenciar os recursos naturais da área do projeto e/ou que podem ser afetados pelas atividades do projeto e têm algo a ganhar ou a perder. Ter um bom entendimento das partes interessadas é uma parte crucial de uma análise situacional.

Uma análise de partes interessadas pode ajudar a esclarecer e diferenciar as principais partes interessadas, seus papéis, interesses principais, nível de influência e oportunidade de envolvimento. É importante considerar tanto as partes interessadas poderosas e influentes como as que podem estar em desvantagem ou marginalizadas. Em particular, as equipes devem considerar como seu processo pode influenciar a representação e o envolvimento de

diferentes partes interessadas na tomada de decisões e como isso pode afetar o seu bem-estar.

Ao revisar as partes interessadas, tenha em mente quais delas provavelmente serão parceiras estratégicas importantes para o projeto (Passo 1A). Você deve lembrar de que você e sua equipe também são partes interessadas e, portanto, devem ser incluídos em sua análise.

Você deve usar sua análise de partes interessadas para selecionar os públicos alvo cujo comportamento você deseja afetar. Se você deseja influenciar a formulação de políticas, a prática corporativa ou as escolhas dos consumidores, todas envolvem mudanças de atitude e/ou de comportamento. Nem sempre é possível abordar diretamente os atores, especialmente se eles se envolverem conscientemente em atividades ilegais. Nesses casos, pode ser necessário trabalhar com outros atores e/ou associações que possam influenciar o comportamento do seu público-alvo. Sua análise das partes interessadas será um importante ponto de partida para pensar em estratégias e debatê-las (Passo 2A).

Uma maneira de capturar ameaças, oportunidades e principais atores identificados em sua análise situacional é construir um modelo situacional (também conhecido como modelo conceitual). Um modelo situacional é uma ferramenta que retrata visualmente os relacionamentos entre os diferentes fatores em sua análise situacional (veja a Figura 5 para um modelo genérico e a Figura 6 para um modelo feito a partir de um projeto baseado em local e como exemplo do mundo real). Um bom modelo ilustra os principais relacionamentos de causa e efeito que existem na área ou tema do projeto e, quando apropriado, os principais atores. Deve incluir os detalhes mais importantes, mas ser o mais simples possível. Para esse fim, um modelo situacional para um projeto em larga escala precisará ser menos detalhado do que um modelo para um projeto em menor escala.

Figura 5.  
Modelo situacional genérico mostrando o contexto de projeto

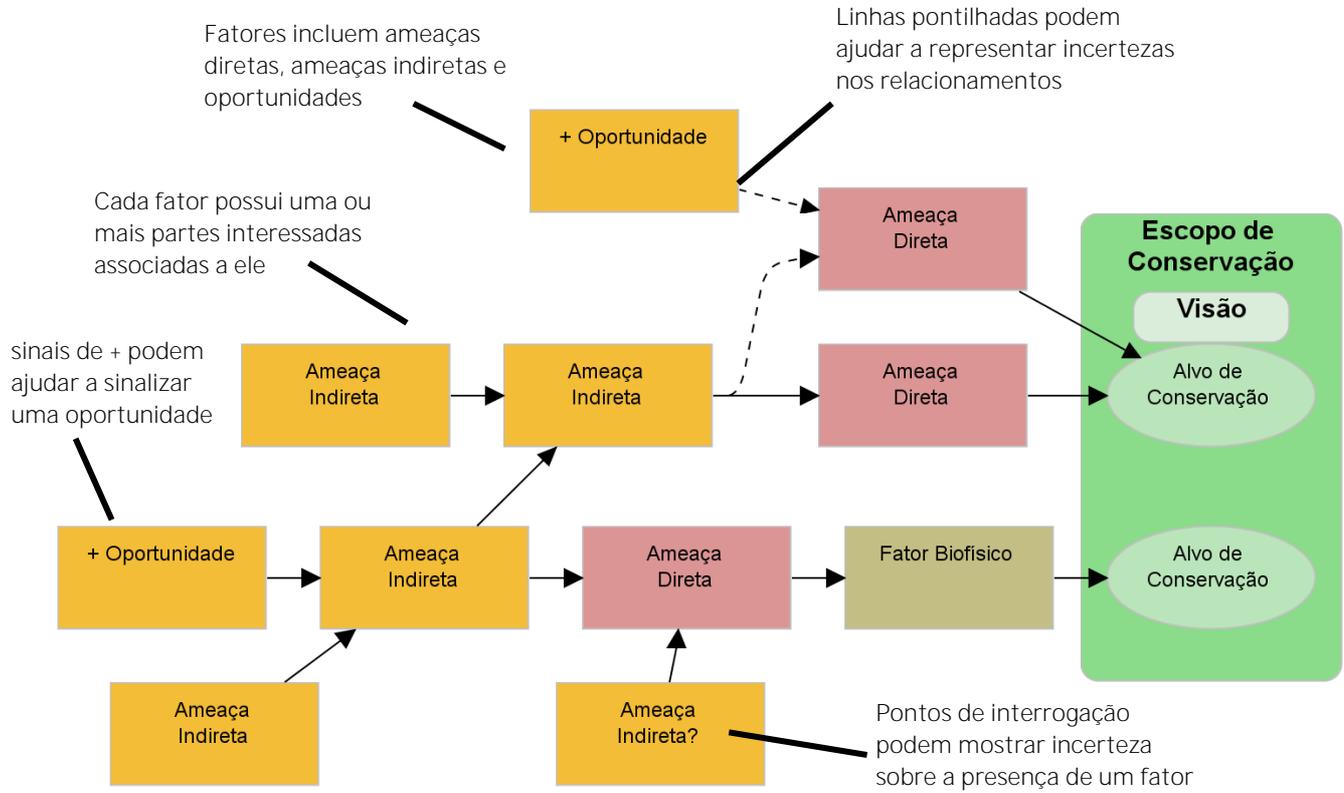
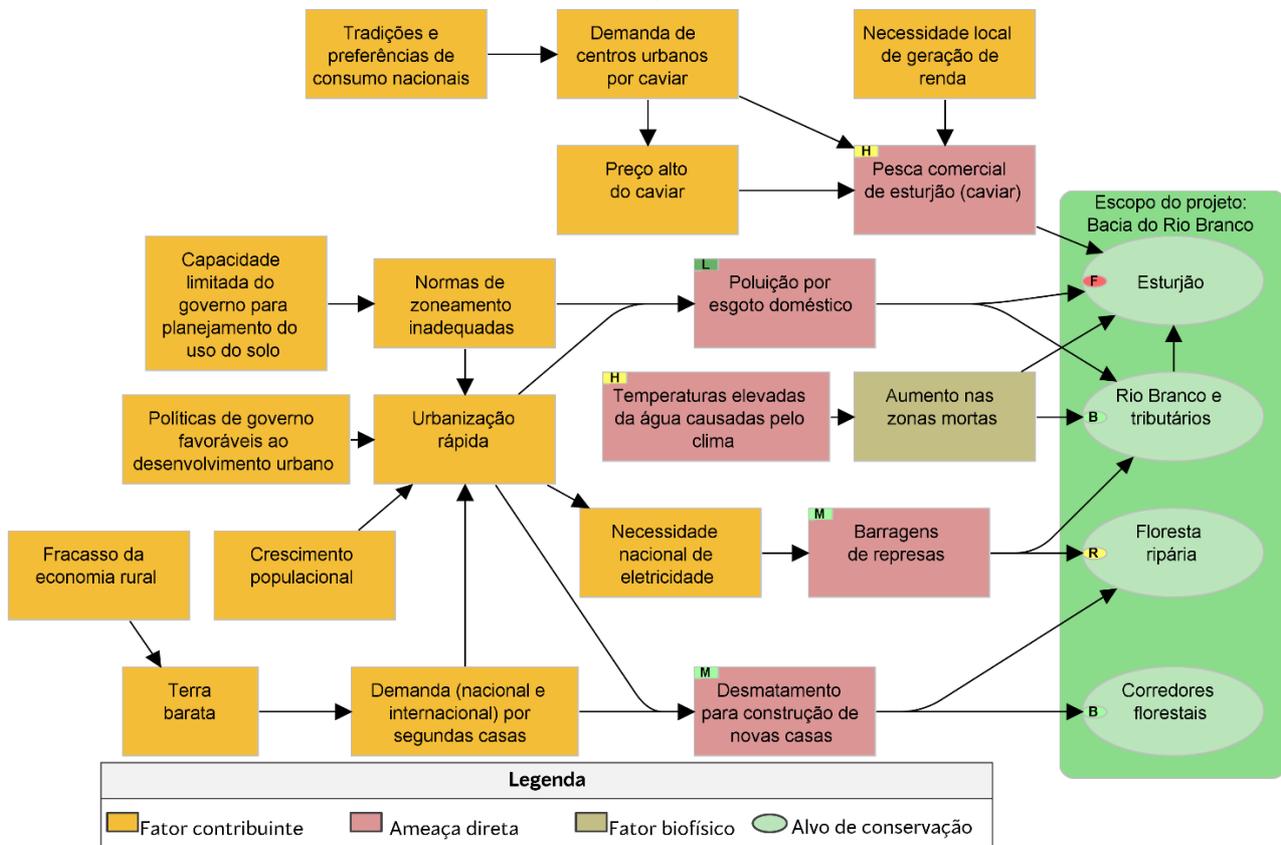


Figura 6.  
Modelo situacional com exemplo de projeto em bacia hidrográfica



Para garantir que o seu modelo de situação represente de maneira geral o entendimento da sua equipe sobre o seu contexto, é bom construí-lo em equipe e baseá-lo, tanto quanto possível, nas evidências existentes. Também pode ser útil desenvolver um mapa espacial da sua situação. Da mesma forma, é ideal verificar a acurácia ou testar em campo seu modelo situacional e mapa espacial com as principais partes interessadas e parceiros dentro e fora da equipe do projeto para garantir que o modelo e o mapa reflitam um entendimento compartilhado da situação.

Ao formular seu modelo situacional, observe o quanto de suporte existe para as conexões que você faz entre os diferentes elementos. As evidências para esses vínculos podem assumir diferentes formas - por exemplo, literatura publicada, dados de pesquisadores, opinião de especialistas ou pressupostos baseados na experiência das partes interessadas. Da mesma forma, as evidências podem diferir na força da inferência, de certa para desconhecida. Não se concentre apenas no que você já entende. Ao desenvolver e verificar a acurácia do

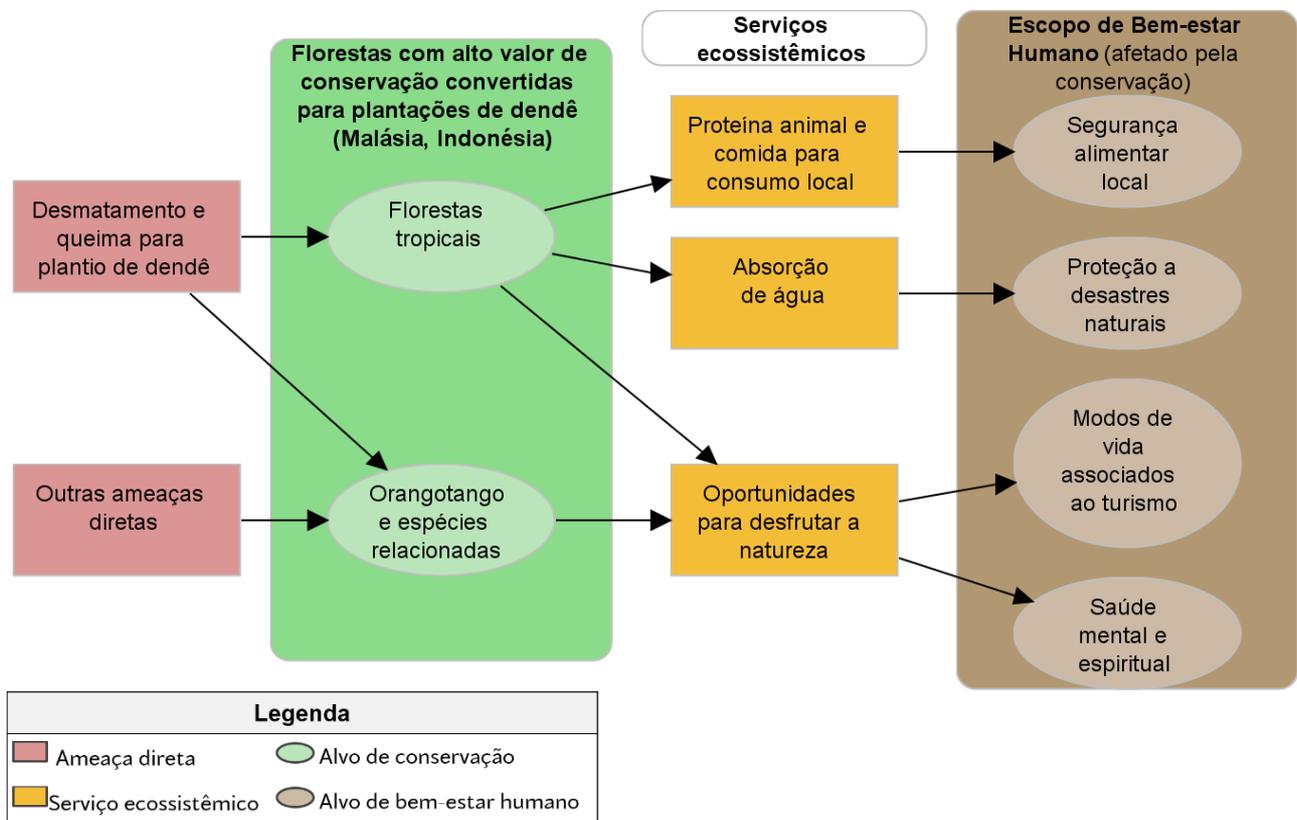
seu modelo situacional, você também deve manter o acompanhamento o que não sabe (ou seja, lacunas de conhecimento ou evidências conflitantes) e o que pode exigir mais pesquisas ou análises - eventualmente, essas necessidades de informações podem exigir uma estratégia específica ou atividade para resolvê-las. Estabelecer esses relacionamentos e seu suporte probatório ajudará sua equipe a identificar e priorizar estratégias, bem como pontos fracos em seu modelo situacional e/ou cadeias de resultados (Paso 2A).

Se sua equipe incluir alvos de bem-estar humano em seu modelo situacional, você deve mostrar como esses aspectos de bem-estar humano são influenciados pelo status dos alvos de conservação e dos serviços ecossistêmicos associados (a Figura 7 fornece um exemplo específico do lado direito do modelo). Lembre-se de que pode ser necessário apresentar a relação entre seus alvos de conservação e os alvos de bem-estar humano de maneiras alternativas para que seu diagrama comunique bem com diferentes públicos.<sup>9</sup>

9. Veja CMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Well-being in Biodiversity Conservation Projects](#) para orientações adicionais.

Figura 7.

Exemplo sintético de um modelo conceitual com alvos de bem-estar humano



## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Identificação e análise de ameaças indiretas e oportunidades
- ◆ Análise de partes interessadas (*stakeholders*) e seus principais interesses
- ◆ Modelo situacional inicial, descrição narrativa e/ou outro tipo de representação das principais relações de causa e efeito entre os fatores que afetam o contexto do seu projeto
- ◆ Verificação de acurácia e revisão do seu modelo

## RECURSOS

Recursos para o Passo 1 Avalie: <http://cmp-openstandards.org/resources/assess/>

Exemplos verídicos de vários elementos dos *Padrões para a Conservação*:

<http://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



2 PLANEJE

## PLANEJE

Este passo do ciclo de *Padrões para a Conservação* envolve definir e desenvolver os objetivos, estratégias e metas do seu projeto e identificar os pressupostos de sua equipe sobre como vocês acreditam que suas estratégias atingirão os objetivos do seu projeto. Juntos, os objetivos, estratégias, metas e pressupostos de base compreendem o plano de ação do seu projeto. Esta etapa também envolve o desenvolvimento de seu plano de monitoramento, onde você identificará como irá monitorar o progresso e atenderá a outras necessidades importantes de informações, e o desenvolvimento de seu plano operacional, onde considerará como vários fatores institucionais e contextuais influenciarão como você pode implementar seus planos de ação e monitoramento. Seus planos de ação, de monitoramento e operacional, juntamente com seu plano de trabalho (descrito no Passo 3), formam seu plano estratégico geral (Figura 8).

Figura 8.  
Relação entre os diferentes planos



Tal como acontece com muitos dos passos e subpassos dos *Padrões para a Conservação*, muito do que você faz nesta etapa será iterativo. Por exemplo, embora você desenvolva um plano operacional no Passo 2C, talvez seja necessário pensar em sustentabilidade, riscos e planos de saída ao escolher suas estratégias na Etapa 2A. Esses elementos podem ajudar sua equipe e os gestores seniores a determinar se devem continuar com uma estratégia específica ou mesmo com seu projeto geral.

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

### Objetivos

Desenvolver uma ideia clara do que você gostaria de realizar é a primeira parte essencial da elaboração do seu plano de ação. Os objetivos estão vinculados aos alvos de conservação do seu projeto e representam o status desejado desses alvos a longo prazo. São declarações formais dos impactos finais que você espera alcançar. Um bom objetivo atende aos critérios “SMART”: *específicos, mensuráveis, alcançáveis, orientados a resultados e com tempo definido* (consulte o Anexo 2 e o Quadro 4).

Idealmente, seus objetivos de projeto devem se encaixar ao programa mais amplo e/ou aos objetivos organizacionais e contribuir para eles. De fato, em alguns casos, o que se espera que seu projeto alcançará pode ser especificado por sua organização e/ou pelos requisitos estatutários. Essas obrigações externas podem influenciar a priorização de ações de sua equipe. Sempre que possível e relevante, sua equipe também deve considerar a oportunidade de alinhar seus objetivos (e metas - discutidas posteriormente) com esforços nacionais, regionais e/ou internacionais mais amplos (p. ex., Metas de Desenvolvimento Sustentável, Convenção sobre Biodiversidade) e especificar como seu projeto pretende contribuir para esses esforços mais amplos. Você não deve forçar essa conexão, mas sim procurar oportunidades em que haja sobreposição e potencial de alinhamento.

Se você fez uma avaliação de viabilidade no Passo 1B, já definiu os elementos de um bom objetivo porque conhece os principais atributos necessários para um alvo de conservação saudável, sabe quando você espera alcançar o status desejado e sabe o que precisa medir para avaliar a saúde do alvo. Desenvolver um objetivo é apenas uma questão de converter essas informações em uma declaração de objetivo. Como exemplo, um

objetivo SMART para o alvo de conservação do corredor florestal na Figura 6 pode ser: Até 2030, a largura do corredor florestal que liga a bacia do Rio Branco à bacia dos Grilos é de pelo menos 5 km e permanece não-fragmentada.

Se um projeto tem alvos de bem-estar humano e, por extensão, afirma melhorar o bem-estar humano, geralmente é apropriado definir objetivos para eles. Para fazer isso, a equipe pode querer definir atributos-chave para seus alvos de bem-estar humano. Esses atributos devem depender claramente do status do(s) alvo(s) de conservação e/ou dos serviços ecossistêmicos que eles fornecem. Por exemplo, uma equipe de conservação provavelmente não teria objetivos de bem-estar humano relacionados à diminuição dos níveis de colesterol, mesmo que isso seja importante para a saúde humana. Pode, no entanto, ter objetivos de bem-estar humano relacionados ao acesso a fontes de alimentos, porque os alvos biológicos conservados estão melhorando os serviços de polinização das culturas.

### QUADRO 4. ESTABELECENDO BONS OBJETIVOS E METAS

Bons objetivos e metas devem atender aos seguintes critérios SMART:

**Específico** – Claramente definido para que todas as pessoas envolvidas no projeto tenham o mesmo entendimento do que significam os termos no objetivo ou na meta

**Mensuráveis** – Definível em relação a alguma escala padrão (números, porcentagem, frações ou estados tudo/nada)

**Alcançáveis** – Prático e apropriado no contexto do local do projeto e à luz do contexto político, social e financeiro (especialmente relevante para as metas: os objetivos podem ser mais ambiciosos)

**Orientados a resultados** – Representa as alterações necessárias na condição do alvo, redução de ameaça e/ou outros resultados esperados importantes

**Com tempo definido** – Alcançável dentro de um período de tempo específico, geralmente de 1 a 10 anos para uma meta e de 10 a 20 anos para um objetivo.

## CONSIDERAÇÃO 4 SOBRE MUDANÇA CLIMÁTICA DEFININDO OBJETIVOS



Ao avaliar a viabilidade e estabelecer objetivos, você deve garantir que seus objetivos ainda sejam atingíveis, dadas as mudanças projetadas no clima que você identificou em sua análise de situação.

### Estratégias

Depois de determinar o que você deseja realizar (seus objetivos), pense no que precisa fazer (estratégias e atividades). Um bom planejamento estratégico envolve identificar quem você precisa influenciar e determinar onde e como irá intervir, bem como onde não irá. Um bom planejamento estratégico também leva em consideração as dimensões espacial e temporal das ações.

Selecionando quais fatores você influenciará (pontos chave de intervenção)

Ao desenvolver suas estratégias, você deve priorizar os fatores que precisa influenciar para melhorar a situação descrita em sua análise e/ou diagrama de situação - esses são os pontos chave de intervenção. Para identificar os pontos chave de intervenção, você precisa avaliar todos os fatores e, usando as evidências disponíveis, identificar quais têm maior probabilidade de impactar o alvo e mostrar boas oportunidades de alavancagem para alcançar os objetivos do projeto.

Algumas considerações para avaliar o potencial de alavancagem incluem contribuição para a redução de ameaças, capacidade de influenciar vários fatores no modelo e urgência de abordar o fator (ou seus fatores posteriores).

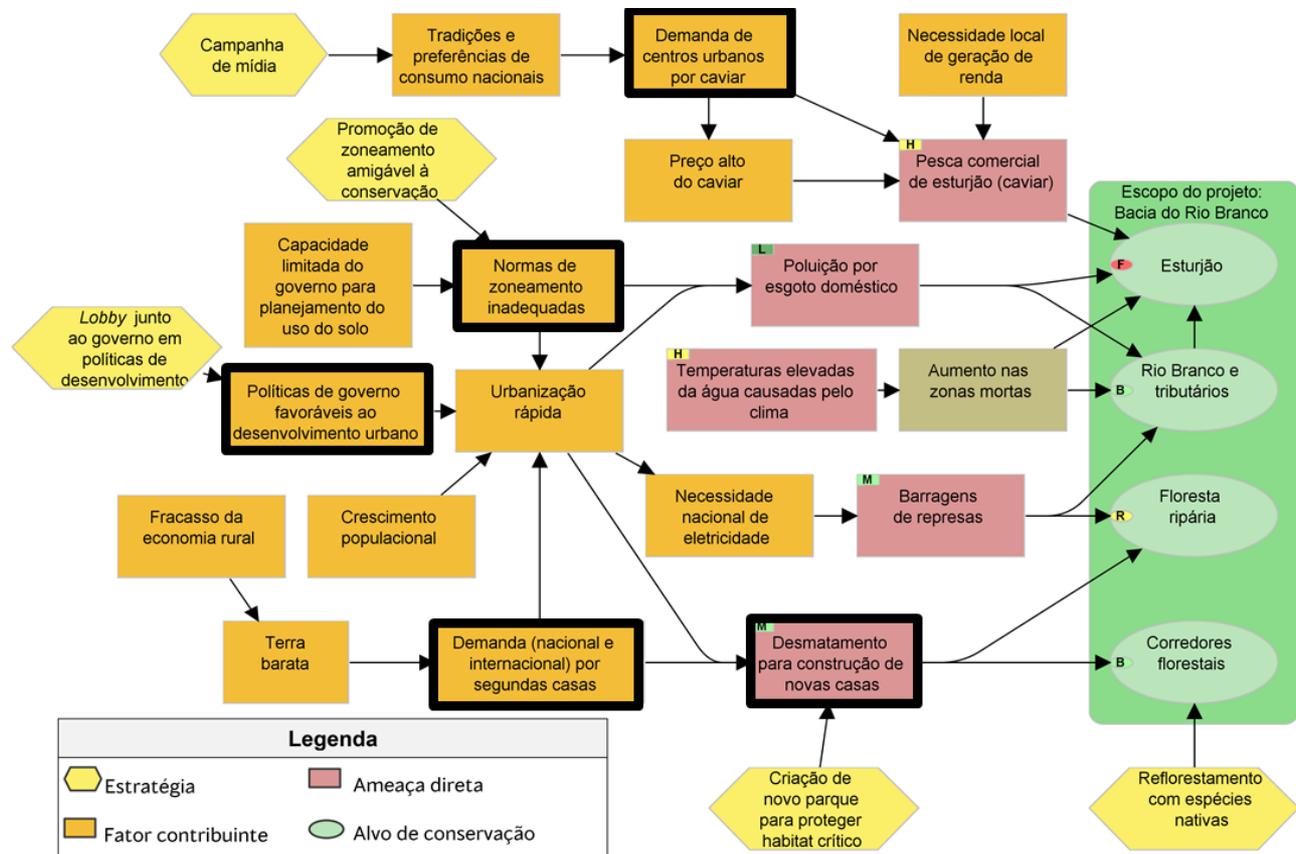
Em teoria, qualquer fator em um modelo situacional oferece uma oportunidade para intervenção. Em alguns casos, o ponto chave de intervenção mais óbvio é a própria ameaça direta (p. ex., reduzindo a introdução de uma espécie invasora) ou o alvo de conservação (p. ex., restauração do ecossistema). Mas, em muitos outros casos, você terá mais vantagem se intervir em uma ameaça indireta ou oportunidade que faça parte de uma cadeia de fatores que afetam uma ameaça direta (p. ex., influenciar políticas ou promover boas práticas de gestão). A Figura 9 mostra um exemplo de principais pontos chave de intervenção.

Os processos de determinar e priorizar os pontos chave de intervenção e gerar e selecionar estratégias são muito inter-relacionados, e uma abordagem iterativa será valiosa para a tomada de decisão.



Figura 9

Exemplo de modelo situacional com pontos chave de intervenção (em negrito) e estratégias identificadas



Decidindo como e onde você irá intervir

Uma **estratégia** é um conjunto de uma ou mais atividades com um foco comum que trabalham em conjunto para atingir objetivos e metas específicos, visando pontos chave de intervenção, integrando oportunidades e limitando restrições. As estratégias devem atender aos seguintes critérios: serem *vinculadas, focadas, viáveis e apropriadas* (ver Anexo 2).

As estratégias podem incluir uma ampla gama de ações de conservação, como restauração de habitat, proteção de áreas, influência de políticas ou trabalhos com comunidades (consulte o Quadro 4 e a [Classificação de Ações de Conservação](#) da CMP para obter mais exemplos). Trabalhando com a análise situacional, você deve gerar uma lista de estratégias potenciais e selecionar aquelas com maior potencial (com base nas melhores evidências disponíveis) para atingir os objetivos e metas do seu projeto (veja abaixo mais detalhes sobre as metas). O Quadro 5 destaca algumas maneiras comuns de pensar sobre estratégias para influenciar comportamentos.

O ato de gerar e selecionar estratégias é geralmente um processo de três partes que inclui pesquisar estratégias existentes, gerar novas estratégias e selecionar estratégias ideais com base nas evidências disponíveis. A pesquisa de estratégias existentes envolve investigar como outras pessoas tentaram intervir em situações semelhantes ou com um público-alvo parecido e se essas estratégias foram bem-sucedidas ou não e por quê. A geração de novas estratégias incorpora o que uma equipe aprendeu em sua análise situacional e a pesquisa de estratégias para trabalhar de forma criativa no desenvolvimento de uma variedade de soluções em potencial. A ideia é identificar estratégias que possam atingir os objetivos de conservação do projeto, considerando também as oportunidades, restrições e riscos que tornam algumas estratégias mais viáveis ou menos. Se houver fortes evidências indicando que uma estratégia será eficaz no contexto de um projeto, você pode ir em frente e implementá-la na escala apropriada. Se a evidência for

## QUADRO 5. ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Muitas estratégias envolverão influenciar o comportamento humano. Na ciência do comportamento e economia, as estratégias para influenciar o comportamento podem ser amplamente classificadas nas seguintes categorias não-mutuamente excludentes:

- Regulação – limitar a escolha por força de lei;
- Incentivos – limitar a escolha pelo custo econômico e recompensas;
- Informação – não limitar a liberdade de escolha, mas informar e persuadir;
- Influência – influência suave, mantém a liberdade de escolha, mas aumenta a probabilidade de certos resultados.

menos clara ou não estiver disponível, convém implementar a estratégia em modo piloto e usar a gestão adaptativa para determinar sua eficácia no seu contexto. Se você seguir adiante com estratégias que não apresentem evidências suficientes de eficácia para o seu contexto, seria sensato considerar os riscos em avançar com seu projeto e também garantir que está monitorando a estratégia de perto.

Sua equipe deve tomar o conhecimento sobre possíveis estratégias e restringir o melhor conjunto dentre as alternativas aplicando um ou mais métodos de seleção (Quadro 6). Idealmente, a seleção de estratégias por sua equipe deve se concentrar nas melhores abordagens para o seu contexto. No entanto, você precisará ter em mente as restrições organizacionais e os processos de tomada de decisão. Sempre que possível, é útil mapear estratégias para garantir que você esteja agindo nos lugares certos para influenciar seus alvos e ameaças (Figura 10).

## QUADRO 6. SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A seleção de estratégias diz respeito a fazer escolhas restritas. Em um mundo de recursos limitados, uma equipe de projeto precisa decidir e comunicar quais estratégias serão adotadas e quais NÃO serão adotadas.

A seleção de estratégias ocorre em várias etapas do processo dos *Padrões para a Conservação*, bem como em diferentes escalas. No início, você pode tentar avaliar rapidamente e reduzir uma longa lista de *brainstorming* de estratégias para abordar uma ameaça específica em uma análise situacional. Neste ponto, você está tentando determinar quais estratégias levar adiante para análises adicionais e, portanto, só precisa fazer uma avaliação inicial de cada candidata. Mais tarde, no entanto, você pode tentar determinar suas estratégias finais e pode querer investir em uma comparação mais intensiva e cuidadosa das estratégias possíveis.

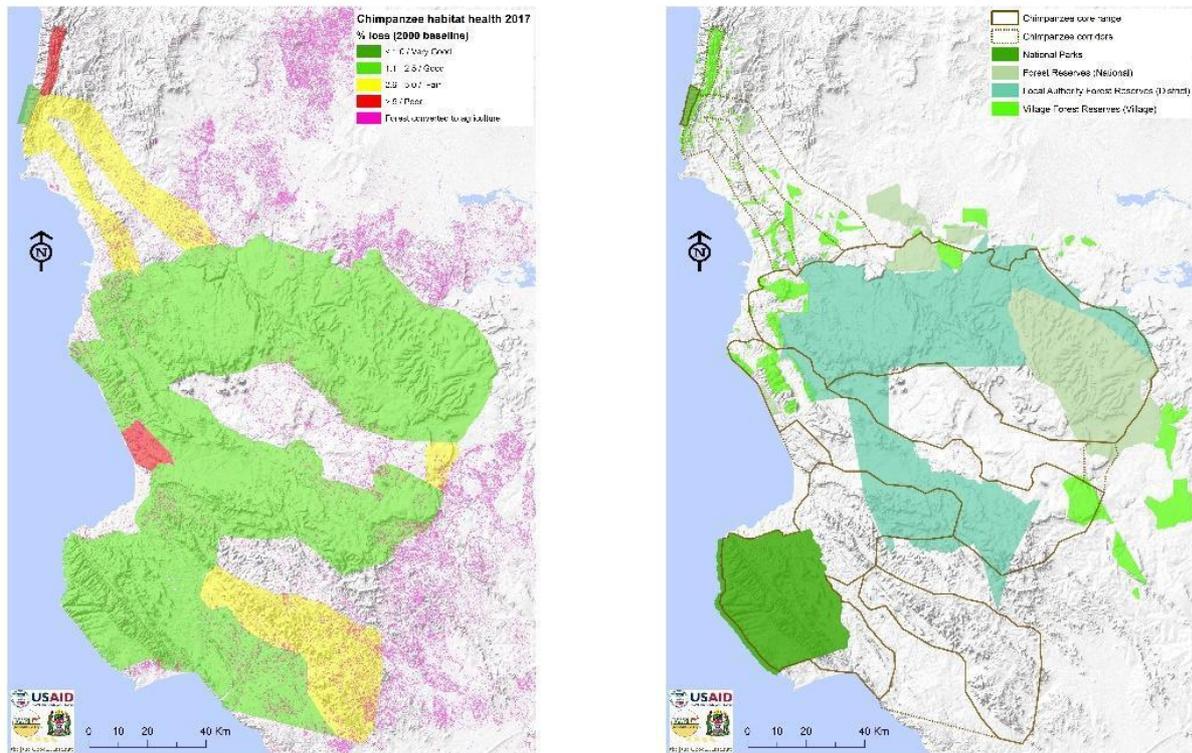
Existem várias ferramentas diferentes de apoio à tomada de decisão para ajudar uma equipe a montar um portfólio de estratégias a partir de uma lista de opções de estratégias candidatas. Algumas das abordagens mais comuns incluem:

- Comparações descritivas (p. ex., tabela de prós e contras) - Descrever os pontos fortes e fracos de cada estratégia candidata, geralmente em relação a uma análise situacional, algum conjunto de critérios ou nós de decisão e/ou ambos.
- Comparações com base em critérios (p. ex., tabelas de classificação absolutas ou relativas, tabelas de consequências) - Classificar cada estratégia candidata por meio de um conjunto de critérios. Os critérios típicos podem incluir impacto potencial, risco, viabilidade (financeira, técnica, moral), adequabilidade e lacunas. Sua equipe pode aplicar esses critérios usando uma classificação relativa, classificação categórica ou classificação por importância. Você pode dar mais peso a alguns critérios do que outros.
- Comparações de escolha restrita (p. ex., tabelas de votação com base em pontos ou tabelas de eliminação) - Selecionar um portfólio de estratégias com uma restrição vinculativa, como a quantidade total de fundos ou o tempo disponível.
- Comparações quantitativas baseadas em modelo (p. ex., programação linear) - Estabelecer um conjunto de algoritmos que ajudem a determinar as estratégias ideais, dados parâmetros e restrições definidos.

Sua equipe deve determinar a abordagem apropriada ou combinação de abordagens para o seu contexto.

Figura 10

Mapas espaciais simplificados que descrevem a estratégia de áreas protegidas para chimpanzés



Ameaça de conversão por agricultura e perda de habitat

Estratégia de áreas protegidas para limitar futuras conversões

Fonte: Adaptado para o uso nos Padrões para a Conservação por Lilian Pintea, Jane Goodall Institute



Uma consideração final, porém importante, é garantir que seu projeto tenha salvaguardas sociais e ambientais apropriadas. Isso envolve a avaliação de possíveis efeitos sociais e ambientais adversos de suas estratégias, levando em consideração a dignidade, os direitos humanos, o conhecimento tradicional, a propriedade de terras e dos recursos, o patrimônio cultural e as práticas dos grupos afetados, bem como as consequências ambientais não intencionais.

Embora seja útil e prudente revisar as salvaguardas sociais e ambientais ao longo do ciclo do projeto, é especialmente importante na fase de elaboração da estratégia, pois as estratégias podem precisar de adaptações ou considerações para evitar, minimizar ou mitigar possíveis efeitos negativos.

## CONSIDERAÇÃO 5 SOBRE MUDANÇA CLIMÁTICA IDENTIFICANDO ESTRATÉGIAS RELACIONADAS AO CLIMA



Ao fazer um brainstorming de estratégias inteligentes para as questões climáticas, considere as seguintes maneiras pelas quais uma estratégia pode abordar as mudanças climáticas e seus efeitos:

- **Reduzir o estresse no alvo relacionado ao clima** agindo sobre ameaças convencionais que também contribuem para esse estresse (p. ex., reduzir a derrubada de floresta ripária para que os córregos permaneçam sombreados e mais protegidos do aumento da temperatura);
- **Proteger os refúgios climáticos** protegendo e/ou restaurando locais de ocorrência do alvo que possam estar menos expostos a mudanças no clima (p. ex., partes de um riacho em que afloramentos de água subterrânea frias continuam a fornecer habitat para espécies de água fria à medida que outras áreas se tornam mais quentes);
- **Manter ou aumentar a viabilidade de um alvo** e aumentar sua capacidade de se adaptar às mudanças climáticas (p. ex., proteger áreas para permitir a migração ao interior do pântano de maré quando o nível do mar subir);
- **Restaurar um alvo**, incluindo restauração com espécies mais resilientes frente as mudanças projetadas (p. ex., espécies tolerantes à seca);
- **Criar habitat artificial** para substituir ou complementar o habitat perdido (p. ex., afundar navios antigos para criar recifes artificiais);
- **Impedir a má adaptação humana** ou ações que aumentem a vulnerabilidade (p. ex., impedir a construção de paredes de contenção marinha para lidar com tempestades).



## Pressupostos / Teoria da Mudança

Uma vez que sua equipe tenha selecionado as estratégias, você deve esclarecer os pressupostos sobre como vocês acham que cada estratégia ajudará a alcançar resultados intermediários e objetivos de conservação e bem-estar humano a longo prazo. Essa é a sua teoria da mudança, que pode ser expressa em texto, em diagrama ou em outras formas. Uma cadeia de resultados é uma ferramenta diagramática que descreve uma teoria da mudança em uma progressão causal ("se - então") dos resultados intermediários esperados de curto e longo prazo que levam a resultados de conservação a longo prazo<sup>10</sup>. Devido à natureza "se - então" de uma cadeia de resultados, a ferramenta também pode mostrar a natureza temporal dos resultados esperados.

Se você retratar sua análise de situação em um modelo situacional, poderá usá-la como base para desenvolver suas cadeias de resultados (a Figura 11 mostra um exemplo genérico, enquanto a Figura 12 mostra um exemplo baseado na Figura 9). Isso ajuda a

mostrar explicitamente como sua estratégia pretende afetar o estado atual (retratado em seu modelo situacional) para ajudá-lo a atingir o estado desejado (retratado em sua cadeia de resultados).

Frequentemente, suas cadeias de resultados (e, mais amplamente, suas teorias de mudança) incluirão as principais atividades necessárias para implementar sua estratégia com sucesso. A inclusão dessas atividades pode ajudar a esclarecer como o seu projeto passará de um resultado para o próximo.

Embora os resultados e pressupostos em suas teorias de mudança devam se basear em evidências existentes, algumas suposições podem não ter evidências. Como tal, sua equipe pode ter uma incerteza considerável sobre se os resultados esperados podem ser alcançados e se existem riscos potenciais de resultados indesejáveis. É importante identificar essas lacunas de evidência conforme a necessidade de informações e priorizá-las para pesquisa, monitoramento, avaliação e aprendizado (p. ex., a linha pontilhada na Figura 12 indica uma incerteza nos pressupostos da equipe).

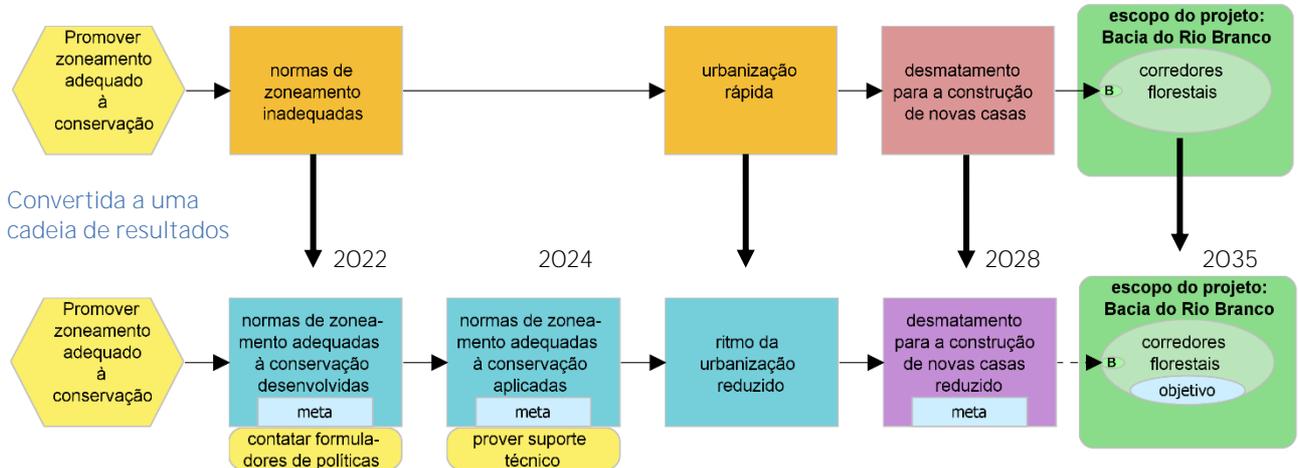
10. Enquanto algumas pessoas pensam que as cadeias de resultados são iguais às estruturas lógicas ou quadros lógicos (*logframes*) ou modelos lógicos, elas diferem em aspectos importantes. Os quadros de log fornecem uma maneira simples de organizar objetivos e metas, mas, diferentemente das cadeias de resultados, eles não vinculam explicitamente estratégias, metas e objetivos. Os modelos lógicos são mais semelhantes às cadeias de resultados, mas cadeias de resultados têm a flexibilidade de mostrar mais detalhes e a relação direta entre um resultado e outro.

Figura 11  
“Fatores” de um modelo situacional genérico, com cadeia de resultados associada



Figura 12  
Exemplo de cadeia de resultados para promover o zoneamento compatível com a conservação em uma bacia hidrográfica.

Cadeia de fatores



Convertida a uma cadeia de resultados

Amostras de metas e objetivos

Até o final de 2022, a Câmara Municipal aprova normas de zoneamento que incluem uma moratória para novas licenças de construção em áreas exclusivas listadas pelo estado

Até junho de 2024, todas as novas licenças de construção evitam a urbanização em áreas exclusivas listadas pelo estado

Até 2028, não há nenhuma construção de novas casas sendo realizada, planejada ou identificada em áreas exclusivas listadas pelo estado

Até 2035, o corredor florestal que liga a bacia hidrográfica do Rio Branco até a bacia dos Grilos tem pelo menos 5 km de largura e continua sem fragmentação



FOTO: NICO BOENISCH / FDS

Se sua equipe identificou metas de bem-estar humano em seu modelo situacional, você também pode usar cadeias de resultados (e teorias de mudança em geral) para mostrar como suas metas de conservação fornecem serviços ecossistêmicos que contribuem para o bem-estar humano (a Figura 13 ilustra o lado direito de uma cadeia de resultados com alvos de bem-estar humano).

É útil, no entanto, esclarecer quando suas ações de conservação estão contribuindo para os alvos de bem-estar humano por meio de serviços ecossistêmicos e quando estão contribuindo mais diretamente por meio de ações de conservação. As equipes de conservação geralmente trabalham em questões sociais importantes que têm benefícios e atendem a

interesses além da conservação (p. ex., fortalecendo a capacidade de boa governança ou promovendo meios de subsistência sustentáveis). Nesses casos, a estratégia de conservação fornece benefícios sociais a serviço da conservação. A Figura 14 fornece um exemplo que ilustra a intenção de uma equipe de aumentar a renda dos madeireiros como um incentivo para implementar práticas certificadas e melhorar a conservação da floresta. O aumento da renda é um resultado direto (e necessário) de uma estratégia específica que beneficia os seres humanos. Observe que essa figura também pode incluir um objeto de bem-estar humano (p. ex., meios de subsistência florestais) com um link do aumento do resultado da renda para esse alvo de bem-estar humano.

Figura 13.

Exemplo de resumo de cadeia de resultados com serviços ecossistêmicos e alvos de bem-estar humanos

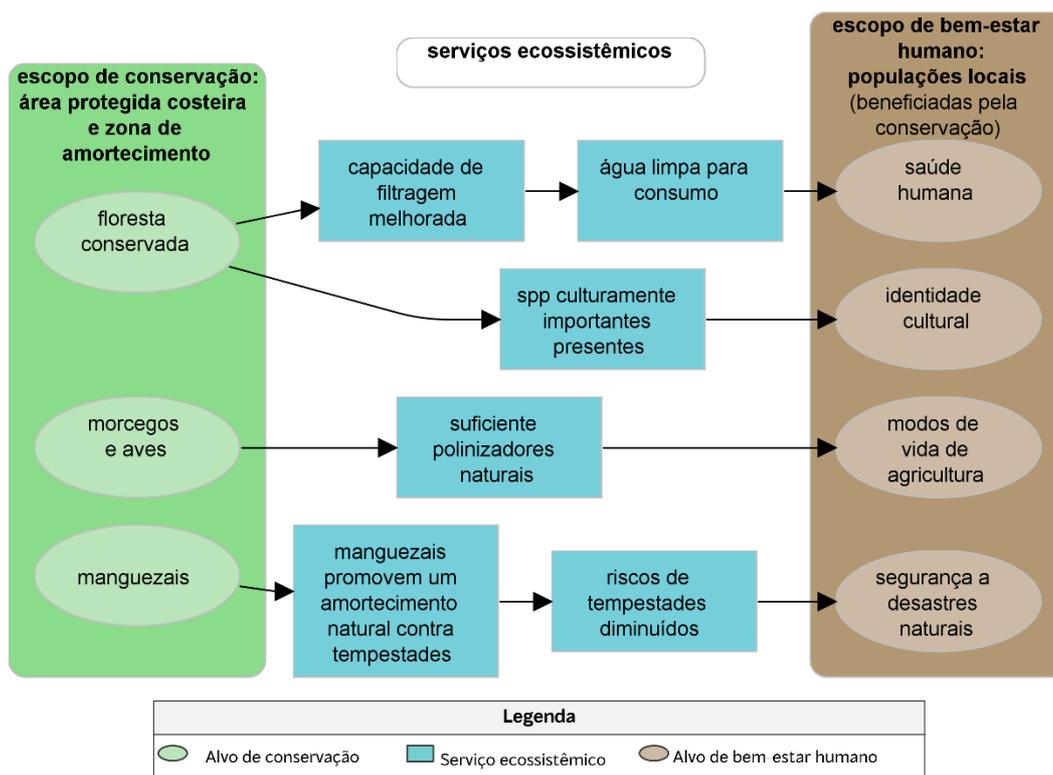
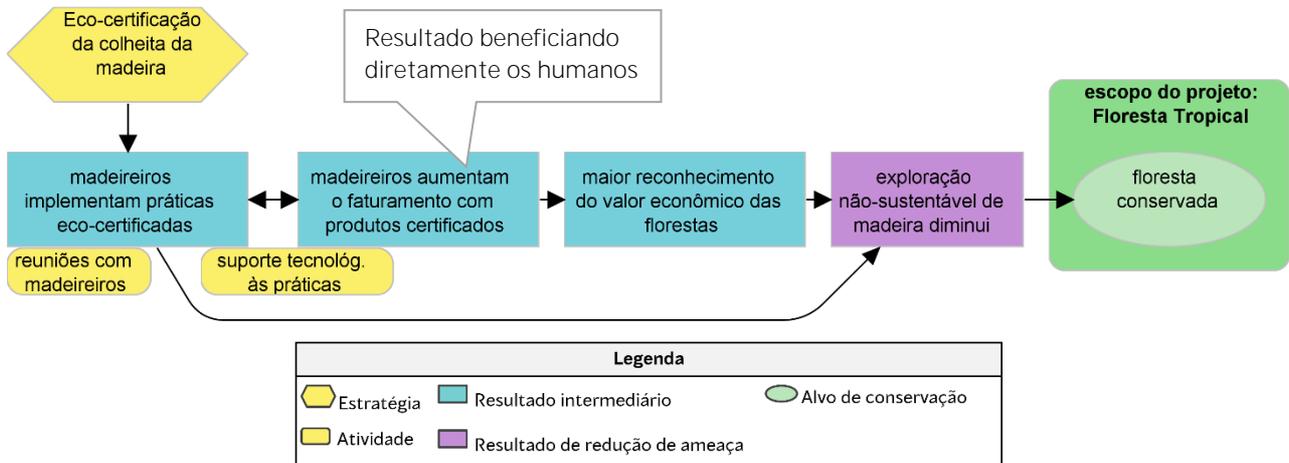


Figura 14.

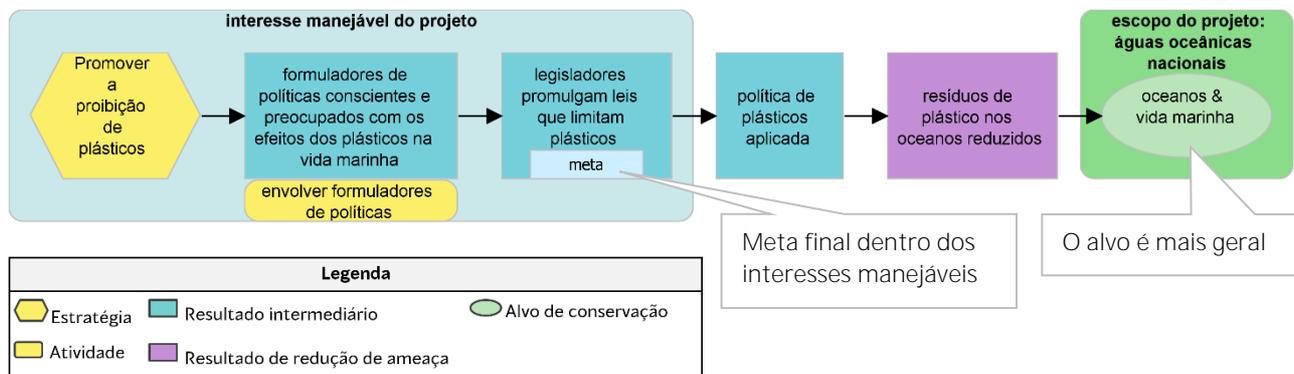
Exemplo de estratégia de conservação que beneficia humanos diretamente



As cadeias de resultados podem ser usadas para mostrar o trabalho específico do projeto, bem como resultados de mais longo prazo que podem estar além dos interesses gerenciáveis e/ou do cronograma do projeto. Alguns projetos podem esperar obter melhorias em seus objetos de conservação, enquanto outros apenas pretendem chegar a um resultado de redução de ameaças (p. ex., menos detritos plásticos nos oceanos, Figura 15) ou até mesmo um resultado intermediário (p. ex., os formuladores de políticas promulgam leis que limitam plásticos). Nestes últimos casos, o resultado final de redução de ameaça e/ou conservação pode ser mais implícito do que explícito.

Figura 15.

Exemplo de um projeto com um interesse manejável não diretamente relacionado à biodiversidade



## Metas

Metas são declarações formais dos resultados (ou resultados intermediários nas cadeias de resultados) que você acredita serem necessários para atingir seus objetivos. As metas especificam as mudanças nos fatores (ameaças diretas, indiretas e oportunidades) que sua equipe pressupõe serem necessárias para alcançar a curto e médio prazos. Onde seus resultados são relevantes a atores específicos ou dependem deles, suas metas associadas devem ser claras sobre os atores e os comportamentos desejados. Boas metas (e objetivos) **atendem aos critérios “SMART”**: *específicos, mensuráveis, alcançáveis, orientados a resultados e com tempo definido* (Quadro 4 na seção Objetivos).

Como mostra a Figura 12, suas metas estão vinculadas aos resultados que são necessários para que sua teoria da mudança se sustente. Geralmente, é uma boa prática ter uma meta para a ameaça direta (a menos que isso esteja fora do seu interesse manejável, conforme ilustrado na Figura 15). Essa meta de ameaça direta (e seu valor futuro desejado) deve ser informada pelo objetivo que você definiu para o seu alvo de conservação. Será importante trabalhar com cada meta para definir o que é apropriado e garantir que os critérios para boas metas sejam atendidos. Geralmente, esse é um processo iterativo que requer visitar e esclarecer as metas ao longo do tempo, à medida que mais informações se tornam disponíveis. Também envolve refinar suas estratégias para atingir essas metas e/ou refinar suas teorias de mudança associadas. O Quadro 7 inclui algumas considerações adicionais para definir metas.

Os objetivos e metas especificados em suas teorias de mudança representam o que você precisa alcançar. Juntos com sua teoria da mudança, eles esclarecem seus pressupostos sobre como suas estratégias o ajudarão a alcançar essas realizações e como você avaliará o progresso do seu projeto.

Você deve capturar sua análise situacional, objetivos, estratégias, cadeias de resultados e metas em seu plano de ação formal (consulte a Figura 8 para ver como os diferentes planos se relacionam).

## QUADRO 7. OUTRAS CONSIDERAÇÕES NA DEFINIÇÃO DE METAS

Algumas considerações importantes na definição de metas (além dos critérios SMART) incluem:

- Use as informações existentes para desenvolver suas metas. Onde disponível, é útil compreender as condições atuais ou da linha de base para determinar quanta mudança é necessária.
- Onde apropriado e disponível, use modelos teóricos, sugestões de especialistas e outras evidências disponíveis para definir o valor numérico em suas metas (e objetivos).
- Esclareça quanta mudança você precisa obter para ver os resultados de conservação. Idealmente, você deve desafiar-se a trabalhar de trás para frente a partir de seus objetivos e/ou resultados intermediários para determinar quanto de cada meta que os antecede é necessário para manter a cadeia progredindo.
- Entenda a conexão e influência de outras metas e estratégias. Suas metas em uma única cadeia devem fluir logicamente de uma a outra. Além disso, lembre-se de que outras estratégias (refletidas em diferentes cadeias) podem estar contribuindo para resultados compartilhados. Assim, uma meta pode precisar refletir a influência de várias estratégias.

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Objetivos para cada alvo de conservação e, caso apropriado, para cada alvo de bem-estar humano
- ◆ Identificação de pontos chave de intervenção e estratégias candidatas
- ◆ Priorização das estratégias candidatas
- ◆ Teorias da mudança que esclareçam os pressupostos da equipe e as atividades principais para as estratégias chave selecionadas
- ◆ Metas para os resultados intermediários chave
- ◆ Plano de ação finalizado

## 2B. Desenvolva um plano de monitoramento formal, avaliação e aprendizagem

Este subpasso inclui o desenvolvimento de um plano de monitoramento, avaliação e aprendizagem (plano de monitoramento). Seu plano de monitoramento o ajudará a acompanhar o progresso em direção aos objetivos e metas estabelecidos, avaliar o progresso e os principais pressupostos associados à sua teoria da mudança e atender às necessidades de informações relacionadas às incertezas em sua análise situacional, seleção de estratégias e/ou teorias da mudança. O plano de monitoramento também será útil para identificar os recursos necessários para a implementação, desenvolver um cronograma para a coleta e análise de dados e refletir sobre os riscos potenciais a serem considerados. O nível de rigor e o tipo de monitoramento que você faz dependerão da sua confiança em seus principais pressupostos (ou seja, existem evidências suficientes para apoiar seus pressupostos?), das consequências de estar errado, e do estágio do seu projeto e os recursos disponíveis.

### **Públicos e necessidades de informação**

A primeira parte do desenvolvimento de um plano de monitoramento envolve a especificação do seu público e de suas respectivas necessidades de informação. O monitoramento efetivo utiliza o mínimo de recursos financeiros e humanos para fornecer as informações necessárias para lidar com as principais incertezas e/ou determinar se o seu projeto está no rumo certo e atingindo as metas estabelecidas.

Como um primeiro passo, você deve determinar para quem está fazendo o monitoramento, o que eles precisam saber para a tomada de decisões, quando precisam das informações e qual nível de rigor é necessário para atender às estas demandas. Por exemplo, um público-alvo pode ser os financiadores do seu projeto que precisam saber se você está gastando o dinheiro adequadamente. Outro público pode ser as partes interessadas locais que desejam saber se seus interesses estão sendo abordados. Talvez o público mais importante, no entanto, seja sua própria equipe de projeto. O monitoramento é essencial para ajudar sua equipe a acompanhar a implementação de ações e o alcance de objetivos e metas, testar pressupostos em suas teorias de mudança, reduzir incertezas, aprender com as informações coletadas e melhorar de forma que tal aprendizado possa ser integrado no planejamento atual e futuro. A tabela a seguir lista alguns públicos-alvo comuns e suas necessidades gerais de informações.

Tabela 3.  
Públicos frequentes para o monitoramento e suas necessidades por informação

| PÚBLICO                                       | DEMANDAS E INTERESSES POR INFORMAÇÃO TÍPICOS  |
|---|---|
| Equipe do projeto e parceiros                 | Sua equipe está implementando as atividades conforme o esperado? Sua equipe está atingindo suas metas nos prazos previstos e os pressupostos são válidos? O que está funcionando, o que não está e por quê? Como sua equipe pode melhorar suas estratégias? |
| Doadores                                      | Sua equipe está implementando as atividades conforme o esperado? O projeto está atingindo objetivos nos prazos previstos? Os pressupostos por trás deste projeto são válidos?   |
| Comunidades ou públicos de interesse afetados | Sua equipe está implementando as atividades conforme o esperado? Como o projeto os afetará?   |
| Comunidade da conservação                     | O que funcionou, o que não funcionou e por quê? O que pode ser generalizável do projeto para outros contextos?  |
| Acadêmicos e estudantes                       | O que funcionou, o que não funcionou e por quê?   |
| Auditores e entidades certificadoras          | O projeto está em conformidade com as leis e regulamentos? Está seguindo as melhores práticas?  |

Ao concentrar seus esforços de monitoramento diretamente nos principais pressupostos que você fez (ilustradas no modelo situacional e nas cadeias de resultados) e nas principais incertezas que você identificou, é mais provável que você colete apenas as informações que serão úteis para atender às necessidades específicas de informações (p. ex., status das ameaças, obtenção de resultados, áreas de incerteza).

Se seu monitoramento foi desenvolvido para ajudar a entender por que as ações estão funcionando ou não,

você deve monitorar não apenas resultados, objetivos ou metas específicos, mas também fatores-chave que possam contribuir ou prejudicar sua capacidade de alcançar os resultados desejados. Ao priorizar as necessidades de informações, é útil pensar nos riscos de seu projeto não ter essas informações, como você as usará para tomar decisões de gestão e se é viável atender às necessidades de informações dentro dos limites dos recursos e cronograma do projeto. Lembrando que este é um processo iterativo, essas são considerações que você também deve ter em mente ao identificar e priorizar suas estratégias.



## CONSIDERAÇÃO 6 SOBRE MUDANÇA CLIMÁTICA MONITORAMENTO OS EFEITOS DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E ESTRATÉGIAS



Há uma incerteza considerável envolvida nos impactos das mudanças climáticas - por exemplo, há perguntas sobre o que está acontecendo ou pode acontecer com o clima, o que as pessoas farão em resposta, como as espécies e ecossistemas serão afetados e qual será a eficácia de nossas estratégias.

Como há muita incerteza, é importante considerar se é necessário qualquer monitoramento especial. Isso poderia incluir o estabelecimento de estações meteorológicas remotas para monitorar o clima e/ou monitorar espécies e ecossistemas específicos para ver como eles reagem às mudanças. Além disso, você pode incluir medidas para identificar um gatilho ou limite que o ajudará a determinar quando é apropriado considerar estratégias mais drásticas ou caras.

### Indicadores

Com seus públicos e necessidades de informações identificadas, o próximo passo é definir os indicadores específicos e/ou dados que você deve coletar para atender às suas necessidades de informações. Bons indicadores atendem aos critérios de serem *mensuráveis*, *precisos*, *consistentes* e *sensíveis* e devem estar vinculados a fatores chave, resultados ou pressupostos importantes no seu modelo situacional ou cadeias de resultados (ver Anexo 2). Observe que

alguns indicadores podem ser qualitativos, enquanto outros podem ser quantitativos. Além disso, como discutido abaixo, existem vários métodos para medir qualquer indicador.

Por meio de seus modelos situacionais, cadeias de resultados, objetivos e metas, você priorizou suas necessidades de informações. Isso ajudará você a restringir um conjunto quase infinito de indicadores em potencial para uma lista mais gerenciável. A Figura 16 fornece um exemplo de como as teorias da

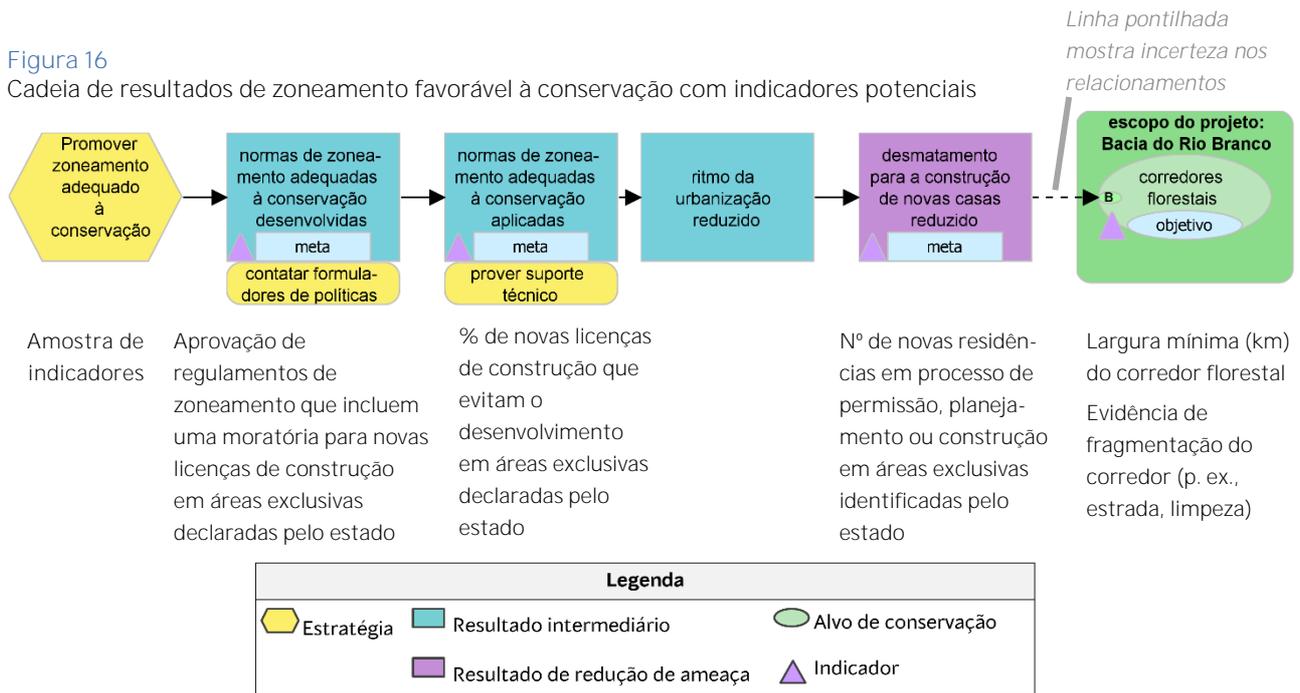


mudança podem ajudá-lo a focar seus indicadores. Você deve buscar coletar os dados mínimos necessários para atender às suas necessidades críticas de informações. Como mencionado, as necessidades críticas de informações podem incluir a correção de lacunas em seu modelo situacional, o teste de suposições em seu modelo situacional e nas cadeias de resultados, além da demonstração de progresso para alcançar as metas estabelecidas. Ao monitorar o progresso ao longo da sua teoria da mudança, lembre-

se de que pode haver fatores importantes que estão fora do controle de sua estratégia, mas que podem ter uma influência importante no sucesso de sua estratégia (p. ex., situação política ou forças de mercado). Nesses casos, você pode desejar monitorar esses fatores com um conjunto limitado de indicadores para ajudá-lo a interpretar se está alcançando os resultados esperados (e por que ou por que não).

Figura 16

Cadeia de resultados de zoneamento favorável à conservação com indicadores potenciais



## Métodos

À medida que você desenvolve seus indicadores e identifica as principais necessidades de informações, você precisa pensar em como os medirá (ou seja, os métodos que você usará). Exemplos de métodos podem variar desde a realização de *transectos* de pesquisa de fauna silvestre até o *download* de imagens de satélite com padrões de uso da terra para a realização de entrevistas com interlocutores chave para obter informações sobre atitudes e práticas das partes interessadas. Os métodos devem atender aos critérios de terem *exatidão*, *confiabilidade*, *boa relação custo-efetividade*, *factibilidade* e *pertinência* (ver Anexo 2).

Geralmente, há uma troca (*tradeoff*) entre o custo de um método e sua precisão e confiabilidade. A chave é selecionar o método mais custo-efetivo que fornecerá dados acurados e confiáveis o suficiente para atender às suas necessidades de gestão. Para muitas necessidades de informações, é possível que você não precise coletar dados primários específicos do projeto.

Por exemplo, um método para obter dados sobre uma determinada população de peixe seria fazer o *download* dos registros de pesca publicados por uma agência governamental na Internet. Em alguns casos, no entanto, a coleta de dados primários será necessária.

Frequentemente, sua equipe pode ser responsável por coletar e juntar seus dados (sejam eles primários ou secundários). Em alguns casos, você pode contratar alguém para realizar uma avaliação externa do seu projeto. Independentemente disso, seu modelo situacional e cadeias de resultados fornecem uma estrutura sólida para orientar a coleta e análise de dados.

Também é útil documentar os protocolos específicos que você usa para implementar seus métodos. A documentação de protocolos ajudará na interpretação dos dados, bem como no monitoramento futuro dos mesmos indicadores para detectar padrões ao longo do tempo. Idealmente, sua equipe deve testar e ajustar indicadores e métodos antes de usá-los. Por

exemplo, você deve testar os instrumentos de pesquisa para garantir que eles fornecem os dados de que você precisa e que não estão sujeitos a erros de interpretação. Da mesma forma, a coleta de dados da linha de base no início pode ajudar a testar seus

métodos. Se você não conseguir estabelecer linhas de base nos primeiros meses de um projeto, provavelmente precisará revisar os métodos ou os indicadores.



## Integrando tudo

Seus públicos, necessidades de informação, indicadores e métodos fazem parte do seu plano de monitoramento. Seu plano também deve especificar aproximadamente quando, onde e por quem os dados serão coletados (consulte a Tabela 4 para obter um exemplo de plano de monitoramento). Por fim, e em preparação para os Passos 3 (Implemente) e 4 (Análise e Adapte), sua equipe deve considerar protocolos sobre como você armazenará, gerenciará e acessará dados e como você se planejou para fazer a análise e o uso de dados para atender às necessidades de informações de seus principais públicos. Como parte da elaboração do seu plano de trabalho e do orçamento (Passo 3), sua equipe deve incluir tempo e recursos financeiros para apoiar as atividades de monitoramento e gestão de dados.

Tabela 4  
Exemplo sintético de um plano de monitoramento

| NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO   | INDICADORES / VARIÁVEIS   | ATIVIDADE DE MONITORAMENTO   | QUEM       | QUANDO                           |
|---|---|--|------------|----------------------------------|
| <p>META LUP1 <input type="checkbox"/></p> <p>Até o final de 2022, a Câmara Municipal aprova os regulamentos de zoneamento que incluem uma moratória para novas licenças de construção em áreas exclusivas listadas pelo estado</p>                              | <p>Aprovação de regulamentos de zoneamento que incluem uma moratória para novas licenças de construção em áreas exclusivas listadas pelo estado</p> | <p>Revisar as minutas da Câmara Municipal <input type="checkbox"/></p> <p>Revisar as atualizações de regras publicadas <input type="checkbox"/></p>  | LS         | Out-Dez, 2022                    |
| <p>META LUP2 <input type="checkbox"/></p> <p>Até junho de 2024, todas as novas licenças de construção evitarão o desenvolvimento urbano em áreas exclusivas listadas pelo estado</p>  | <p>% de licenças de construção novas que evitam o desenvolvimento em áreas exclusivas listadas pelo estado</p>                                      | <p>Consultar o setor municipal de planejamento territorial <input type="checkbox"/></p>  | LS         | 2023, Jun/2024                   |
| <p>META LUP3 <input type="checkbox"/></p> <p>Até 2028, não haverá novas construções residenciais sendo executadas, permitidas ou planejadas em áreas exclusivas listadas pelo estado.</p>   | <p>Nº de novas residências no processo de permissão, planejamento ou construção em áreas exclusivas identificadas pelo estado</p>                   | <p>Consultar o setor municipal de planejamento territorial <input type="checkbox"/></p> <p>Realizar visitas a campo <input type="checkbox"/></p>   | LS         | 2025, 2028                       |
| <p>OBJETIVO <input type="checkbox"/></p> <p>Até 2035, a largura do corredor florestal que liga a bacia do Rio Branco a bacia dos Grilos tem pelo menos 5 km de largura e permanece sem fragmentação</p>   | <p>Evidências de fragmentação do corredor florestal</p> <p>Largura mínima (km) do corredor florestal</p>  | <p>Analisar as imagens de satélite <input type="checkbox"/></p>  | AM, JB     | 2020-2040<br><br>Cada cinco anos |
| <p>INCERTEZAS</p> <p>O término da construção de novas casas em áreas exclusivas listadas pelo estado será suficiente para manter um corredor florestal não fragmentado de pelo menos 5 km de largura? Existem outras ameaças importantes que desconhecemos?</p> | <p>Indicadores da META LUP3 e do OBJETIVO</p> <p>Identificação de outras causas principais de desmatamento</p>                                      | <p>Consultar o setor municipal de planejamento territorial <input type="checkbox"/></p> <p>Realizar visitas a campo <input type="checkbox"/></p> <p>Analisar as imagens de satélite <input type="checkbox"/></p> | LS, AM, JB | 2021                             |

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Públicos e suas necessidades de informação e modos de comunicação preferidos claramente definidos
- ◆ Indicadores e métodos definidos
- ◆ Plano de monitoramento, avaliação e aprendizagem finalizados

## 2C. Desenvolva um plano operacional

Os projetos de conservação são implementados por pessoas e instituições na ponta executora. Mesmo os melhores planos de ação e de monitoramento são de pouca utilidade se você não puder colocá-los em operação. Com isso em mente, este subpasso envolve o desenvolvimento de um plano operacional para o seu projeto. Os principais componentes de um plano operacional incluem análises de:

- Financiamento necessário para implementar seu projeto e uma contabilidade de suas fontes atuais e potenciais desses fundos. Para identificar o financiamento necessário, sua equipe deve desenvolver estimativas gerais dos custos prováveis necessários para executar suas estratégias, implementar o monitoramento associado e compartilhar os resultados mais amplamente. Suas teorias de mudança e as principais atividades de implementação e monitoramento que você identificou podem fornecer uma boa estrutura para fazer essas estimativas gerais.
- Capacidade humana, habilidades e outros recursos não financeiros necessários para implementar seu projeto e o que você precisa fazer para desenvolver esses recursos, incluindo a busca de parcerias. Novamente, você pode usar suas teorias de mudança e atividades para desenvolver estimativas de tempo menos detalhadas/iniciais e identificar as habilidades necessárias para implementar suas estratégias e o monitoramento associado. Você também pode consultar seu trabalho inicial para identificar sua equipe e as suas principais habilidades presentes e ausentes.
- Fatores de risco relativos ao seu projeto e como eles podem ser abordados. Um fator de risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito negativo em pelo menos um elemento do projeto (p. ex., tempo, custo, escopo ou qualidade). Os riscos podem ser subdivididos em riscos programáticos que afetam sua situação (p. ex., instabilidade política, seca) e riscos operacionais

que afetam sua capacidade de implementar o projeto (p. ex., mudança na liderança organizacional, capacidade limitada de parceiros). Uma avaliação de risco deve classificar a probabilidade do fator de risco ocorrer e o impacto ou gravidade do fator de risco, se ocorrer. O propósito de uma avaliação de risco é identificar questões que possam impactar negativamente a capacidade do projeto de implementar estratégias chave efetivamente e/ou alcançar os objetivos de conservação, além de identificar estratégias adicionais necessárias para mitigar ou evitar esses riscos. Como tal, uma avaliação de risco é um insumo importante para a seleção de estratégias (Passo 2A). Um modelo de avaliação de risco (definido pela sua organização, caso relevante) é útil para documentar e classificar seus riscos, priorizando seus esforços e reavaliando os riscos à medida que seu projeto evolui.

- Estratégia de saída para esclarecer quanto tempo seu projeto durará e como você garantirá a sustentabilidade das realizações do seu projeto além do período de envolvimento da sua equipe. Embora incluamos esse elemento no subpasso do plano operacional, é importante considerar as opções de sustentabilidade e saída desde o início do seu projeto. Isso ajuda a garantir que as ações associadas sejam incluídas em seus planos de trabalho e possam ser adaptadas à medida que seu projeto evolui. Ignorar esses fatores pode levar a expectativas irreais entre a equipe do projeto e as partes interessadas, o que pode se tornar cada vez mais difícil de gerenciar ao longo do tempo.



FOTO: PETER GHRA / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

Os dois primeiros componentes de um plano operacional formam tecnicamente a base para um plano de trabalho macro e um orçamento, ambos os quais são tratados mais detalhadamente no Passo 3. O nível de detalhe e formalidade do seu plano operacional variará, dependendo do tamanho e do nível de complexidade do seu projeto. Projetos pequenos podem apenas abordar brevemente cada um desses tópicos, enquanto projetos grandes e complexos podem ter um tratamento extenso e formal de cada um.

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Avaliação de recursos humanos, financeiros e outros
- ◆ Avaliação de riscos e ações mitigadoras
- ◆ Estimativa da vida útil do projeto e estratégia de saída

Na conclusão do Passo Planeje você terá todos os produtos de um plano estratégico (Figura 8). Dependendo de suas necessidades, você pode querer compilar essas informações em um plano formal. Ou, se você estiver usando um software como o Miradi, poderá manter essas informações no software e produzir os planos e a documentação relevantes, conforme necessário. Isso cria um plano "vivo" que pode ser atualizado facilmente à medida que seu projeto evolui. Também permite a vinculação de dados, como orçamentos, com outros sistemas organizacionais.

## RECURSOS

Recursos para o Passo 2 Planeje: <http://cmp-openstandards.org/resources/plan/>

Exemplos do mundo real de vários elementos dos *Padrões para a Conservação*:

<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



FOTO: PAULINA ARROYO, GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION



IMPLEMENTE

# IMPLEMENTE

Em muitos aspectos, este é o passo mais importante em todo o processo de conservação. É onde você coloca em ação todos os esforços de planejamento realizados nas etapas anteriores. Esta etapa envolve o desenvolvimento e a implementação de planos de trabalho específicos, garantindo ao mesmo tempo recursos, capacidade e parceiros suficientes. Todo esse trabalho deve ser realizado dentro do contexto das políticas e procedimentos da organização implementadora e dos processos de tomada de decisão para aprovar planos de trabalho e orçamentos.

Às vezes, aqueles que implementam um projeto podem não estar envolvidos em todas as etapas do processo de planejamento. Se você documentou claramente todas as suas decisões, será mais fácil atrair novos membros à equipe. À medida que sua equipe implementa seu projeto, você passará pelo Passo 3 (e por todos os passos) várias vezes, dando a volta no ciclo para adaptar seus planos e continuar a implementação. Além de adaptar suas ações de conservação, considere revisar e adaptar as análises associadas (p. ex., sua análise situacional, avaliações de riscos, avaliações das partes interessadas). Isso pode ajudá-lo a perceber, por exemplo, que você precisa adicionar novas atividades ao seu plano de trabalho para gerenciar novos riscos ou se envolver com novas partes interessadas.

## 3A. Estabeleça um plano de trabalho detalhado de curto prazo e o cronograma

Nos passos anteriores do ciclo dos *Padrões para a Conservação*, sua equipe desenvolveu seu plano estratégico, que inclui seus planos de ação, monitoramento e operacional (Figura 8). Nesta fase do ciclo, você precisa transformar esses planos gerais em planos mais específicos e implementá-los continuamente.

A primeira parte deste passo é, com sua equipe de projeto e parceiros, trabalhar com seu plano estratégico para desenvolver um plano de trabalho de curto prazo mais específico, cobrindo os próximos meses ou, no máximo, o ano. Este plano de trabalho deve incluir:

- As atividades e tarefas específicas necessárias para implementar as estratégias estabelecidas em seu plano estratégico. Certifique-se de incluir atividades associadas ao monitoramento do progresso e/ou principais incertezas, bem como atividades relacionadas às funções operacionais (p. ex., participando de reuniões semanais da equipe);
- Quem será responsável por concluir cada atividade e tarefa e quem responderá por elas;
- Quando cada tarefa será realizada e qual será a sequência de atividades e tarefas vinculadas; e
- Onde cada atividade e tarefa será implementada.

Sua organização pode ter orientações para o período a ser coberto por seus planos de trabalho, mas geralmente você deve desenvolver planos de trabalho detalhados para os próximos 3 a 12 meses, com informações de nível mais macro a longo prazo. À medida que o tempo avança, você pode levar suas estimativas de nível macro e refiná-las para estimativas mais específicas.

Seu plano de trabalho detalhado fornecerá a base para o desenvolvimento de uma linha do tempo ou calendário do projeto. É importante desenvolver sua linha do tempo para que todos os membros da equipe do projeto planejem a alocação de seu tempo de acordo com as necessidades do projeto. Seu plano de trabalho também ajudará a identificar quais membros da equipe podem ter tempo disponível e quais estão sobrecarregados. Essas informações também serão importantes para o desenvolvimento do orçamento do seu projeto.

À medida que o projeto avança, você deve revisar os pressupostos do projeto e atualizar o plano de trabalho, concentrando-se novamente nas atividades mais detalhadas para os próximos meses. A Figura 17 mostra um exemplo de uma tabela com pessoas designadas para trabalhar nas ações do projeto e nas atividades de monitoramento. Você pode registrar seu plano de trabalho no Miradi, em uma tabela, em um gráfico de Gantt e/ou em um calendário de projeto.

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Plano de trabalho detalhando as tarefas, atividades e responsabilidades associadas ao seu plano de ação, plano de monitoramento e plano operacional
- ◆ Cronograma ou calendário do projeto

Figura 17.

Exemplo resumido de plano de trabalho para uma área marinha, mostrando a atribuição de pessoas e unidades de trabalho

| ITEM   | JAN      | FEV        | MAR       | 1º. TRIM.   |
|--|----------|------------|-----------|-------------|
| <b>CAMPANHA PARA ACABAR COM SOPA DE BARBATANA DE TUBARÃO</b>          | <b>7</b> | <b>3,5</b> | <b>24</b> | <b>34,5</b> |
| TUB1. Planejar campanha com a CAI                                     | 7        | 1,5        | 1         | 9,5         |
| AT: Anna Thomas  | 5        | 1          | 1         | 7           |
| EM: Elena Martin   | 2        | 0,5        | -         | 2,5         |
| TUB2. Implementar campanha de divulgação                            | -        | -          | 15        | 15          |
| AT: Anna Thomas  | -        | -          | 10        | 10          |
| EM: Elena Martin   | -        | -          | 5         | 5           |
| TUB M1. Rever os registros da campanha                              | -        | -          | 2         | 2           |
| AT: Anna Thomas  | -        | -          | 2         | 2           |
| TUB M2. Fazer download e analisar registros da FAO                  | -        | -          | 1         | 1           |
| AT: Anna Thomas  | -        | -          | 1         | 1           |
| TUB M3. Treinar e dar apoio a observadores locais                   | -        | 2          | 5         | 7           |
| EM: Elena Martin   | -        | 2          | 5         | 7           |
| <b>ELIMINAÇÃO DE RATOS</b>   | <b>4</b> | <b>2</b>   | <b>1</b>  | <b>7</b>    |
| <b>POLÍTICA DE OBRIGAR BARREIRAS DE RATOS EM BARCOS VISITANTES</b>  | <b>4</b> | <b>2</b>   | <b>1</b>  | <b>7</b>    |

### LEGENDA

-  Estratégia
-  Atividade
-  Monitoramento

### 3B. Estabeleça e aprimore o orçamento do seu projeto

Depois de saber mais claramente quais tarefas e atividades você precisa realizar, você poderá determinar melhor os recursos necessários. Você deve trabalhar com sua análise inicial de financiamento necessário que você desenvolveu em seu plano operacional (Passo 2C). Isso, junto com seu plano estratégico e seu plano de trabalho, ajudará você a desenvolver uma estimativa mais refinada dos custos para atividades específicas e para as estratégias mais amplas em que elas contribuem.

É importante trabalhar em estreita colaboração com a equipe de finanças ou contabilidade da sua organização para desenvolver o orçamento do projeto. Para muitos projetos, as necessidades de recursos mais caras serão o tempo da equipe. Além disso, considere que outras despesas importantes são necessárias (p. ex., infraestrutura física, veículos, barcos ou máquinas). Você também deve considerar as funções relacionadas ou os recursos adicionais que o projeto pode exigir, desde despesas de monitoramento e gerenciamento até suporte administrativo ou logístico.

A Figura 18 mostra o plano de trabalho da Figura 17, agora expandido para incluir as despesas necessárias para implementar as ações e atividades de monitoramento do projeto. Os custos dessas despesas são combinados com o custo de tempo das pessoas designadas, de modo a criar o orçamento total para cada item. Neste exemplo, a equipe e as despesas são acumuladas para mostrar os custos de uma atividade, todos os custos de atividade associados a uma estratégia e o custo de todas as estratégias de um projeto. O orçamento do projeto também inclui custos operacionais gerais e custos indiretos não diretamente associados à implementação de uma estratégia ou atividade específica. Esses são custos importantes e deve-se garantir que sua equipe os inclua.

Figura 18.

Exemplo resumido de plano de trabalho, expandido para incluir detalhes das despesas e outros custos

| ITEM   | UNIDADES DE TRABALHO |           |          |             | DESPESAS DO PROJETO |               |               |                | TOTAL DO ORÇAMENTO |
|--|----------------------|-----------|----------|-------------|---------------------|---------------|---------------|----------------|--------------------|
|  | 2017                 | 2018      | 2019     | TOTAL       | 2017                | 2018          | 2019          | TOTAL          | TOTAL              |
| <b>CAMPANHA PARA ACABAR COM SOPA DE BARBATANA DE TUBARÃO</b> | <b>36,5</b>          | <b>14</b> | <b>9</b> | <b>59,5</b> | <b>5.000</b>        | <b>1.250</b>  | <b>1.250</b>  | <b>8.100</b>   | <b>13.625</b>      |
| <b>TUB 1. Planejar campanha com a CAI</b>                    | 11,5                 | -         | -        | 11,5        | 5.000               | -             | -             | 5.000          | 5.925              |
| AT: Anna Thomas  | 8                    | -         | -        | 8           | -                   | -             | -             | -              | 400                |
| EM: Elena Martin   | 3,5                  | -         | -        | 3,5         | -                   | -             | -             | -              | 525                |
| Gastos de viagem para reunião                                | -                    | -         | -        | -           | 5.000               | -             | -             | 5.000          | 5.000              |
| <b>TUB 2. Implementar campanha de divulgação</b>             | 15                   | 5         | -        | 20          | -                   | -             | -             | -              | 1.700              |
| AT: Anna Thomas  | 10                   | 3         | -        | 13          | -                   | -             | -             | -              | 650                |
| EM: Elena Martin   | 5                    | 2         | -        | 7           | -                   | -             | -             | -              | 1.050              |
| <b>TUB M1. Rever os registros da campanha</b>                | 2                    | 4         | 4        | 10          | -                   | -             | -             | -              | 500                |
| AT: Anna Thomas  | 2                    | 4         | 4        | 10          | -                   | -             | -             | -              | 500                |
| <b>TUB M2. Fazer download e analisar registros da FAO</b>    | 1                    | 1         | 1        | 3           | -                   | -             | -             | 600            | 750                |
| AT: Anna Thomas  | 1                    | 1         | 1        | 3           | -                   | -             | -             | -              | 150                |
| Compra do relatório publicado                                | -                    | -         | -        | -           | -                   | -             | -             | 600            | 600                |
| <b>TUB M3. Treinar e dar apoio a observadores locais</b>     | 7                    | 4         | 4        | 15          | -                   | 1.250         | 1.250         | 2.500          | 4.750              |
| EM: Elena Martin   | 7                    | 4         | 4        | 15          | -                   | -             | -             | -              | 2.250              |
| Custos de viagem às áreas para coletar dados                 | -                    | -         | -        | -           | -                   | 1.250         | 1.250         | 2.500          | 2.500              |
| <b>OUTROS CUSTOS</b>   | -                    | -         | -        | -           | <b>55.000</b>       | <b>25.000</b> | <b>20.000</b> | <b>100.000</b> | <b>100.000</b>     |
| <b>EQUIPAMENTO</b>   | -                    | -         | -        | -           | 20.000              | 5.000         | -             | 25.000         | 25.000             |
| Computadores   | -                    | -         | -        | -           | -                   | 5.000         | -             | 5.000          | 5.000              |
| Veículo  | -                    | -         | -        | -           | 20.000              | -             | -             | 20.000         | 20.000             |
| <b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>                                   | -                    | -         | -        | -           | 35.000              | 20.000        | 20.000        | 75.000         | 75.000             |
| Custos indiretos   | -                    | -         | -        | -           | 35.000              | 20.000        | 20.000        | 75.000         | 75.000             |

Depois de elaborar o orçamento do projeto, você provavelmente precisará identificar possíveis fontes de financiamento e desenvolver e enviar propostas para esses possíveis doadores. As informações agregadas em seu plano estratégico devem ser usadas para desenvolver propostas de financiamento robustas. A maioria dos projetos exigirá vários anos de recursos financeiros; portanto, a captação de recursos geralmente será um processo contínuo à medida que você percorre diferentes iterações do ciclo do projeto. Além de usar o plano estratégico para dar base às propostas de financiamento, você pode incorporar resultados contínuos e aprendizado adquirido em suas propostas e relatórios para mostrar progresso, aprendizagem e adaptação aos doadores. Isso também oferece uma oportunidade para ajudar os doadores a entenderem o valor em apoiar esforços que usam a abordagem dos *Padrões para a Conservação* - desde a tomada de decisões estratégicas que subsidia o desenho e o planejamento até o pensamento crítico e a reflexão que envolvem o monitoramento, a análise e a adaptação.

Idealmente, você buscaria e obteria financiamento desde o início para suas estratégias de maior prioridade. Porém na realidade, você pode precisar se ajustar às oportunidades e restrições e pode perceber que seu financiamento inicial se concentra em algumas estratégias de prioridade média ou baixa. Tudo bem, desde que você não perca de vista suas estratégias de alta prioridade e trabalhe para implementá-las o mais rápido possível.

### OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Orçamento do projeto
- ◆ Fontes potenciais de financiamento identificadas
- ◆ Propostas de financiamento desenvolvidas e enviadas
- ◆ Recursos financeiros obtidos



### 3C. Implemente os planos

A próxima e mais importante parte do Passo 3 é implementar seu plano estratégico e seu plano de trabalho mais detalhado, de acordo com o cronograma e dentro do orçamento. Isso inclui a implementação tanto de suas ações como de seu monitoramento.

Para passar para a fase de implementação, é interessante ter uma fase inicial ou reunião inaugural para a equipe do projeto (especialmente se houver novas pessoas da equipe). Esta é uma oportunidade para o desenvolvimento de equipes e para garantir que todos os seus membros estejam familiarizados com o desenho do projeto, alocações orçamentárias, condições contratuais dos doadores, políticas internas e outros detalhes relevantes. Você deve envolver diretamente sua equipe de implementação desde o início e repetir essas reuniões de equipe em intervalos

regulares durante a implementação do projeto. Isso ajuda sua equipe a monitorar regularmente o progresso, manter-se conectada e apoiar-se mutuamente.

Para monitorar a implementação, pode ser útil usar ferramentas de rastreamento de progresso. A criação de relatórios curtos e regulares sobre o andamento da implementação permitirá reflexões mais detalhadas nas etapas posteriores, além de ajudar na geração de relatórios para doadores e apoiadores. Anualmente (ou com mais frequência), é importante observar seu progresso no contexto de sua teoria da mudança e da cadeia de resultados (o Passo 4B fornece mais detalhes). As Figuras 19 e 20 fornecem formatos diferentes para relatar o progresso de ações que podem ter repercussão adequada em diferentes públicos.

Figura 19.

Exemplo de relatório de progresso de ações em formato tabela

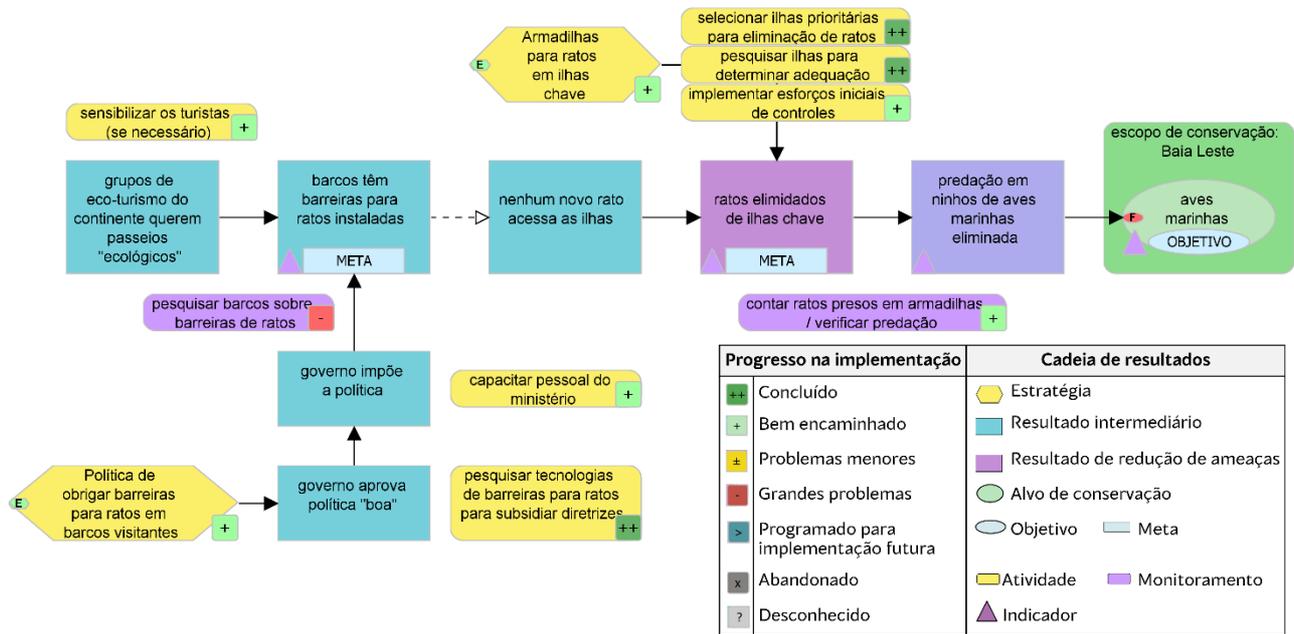
| ITEM   | PROGRESSO                | DETALHES DO PROGRESSO  |
|--|--------------------------|--|
| <b>CAMPANHA PARA ACABAR COM SOPA DE BARBATANA DE TUBARÃO</b>                        | <b>Bem encaminhado</b>   | -  |
| TUB 1. Planejar campanha com a CAI    | <b>Concluído</b>         | Planejamento da campanha finalizada  |
| TUB 2. Implementar campanha de divulgação   | <b>Bem encaminhado</b>   | Agora iniciado, mas precisa de esforço   |
| TUB M1. Rever os registros da campanha    | <b>Problemas menores</b> | Ainda com dificuldades em estabelecer um processo confiável de coleta de dados                             |
| TUB M2. Fazer download e analisar registros da FAO                                  | <b>Problemas menores</b> | Dados do último trimestre ainda não coletados  |
| TUB M3. Treinar e dar apoio a observadores locais                                   | <b>Programado</b>        | -  |
| <b>ELIMINAÇÃO DE RATOS</b>   | <b>Grandes problemas</b> | Estratégia de armadilhamento caminhando, mas não está claro se as barreiras estão evitando a re-introdução |
| <b>2A. ARMADILHAS PARA RATOS EM ILHAS CHAVE</b>                                   | <b>Bem encaminhado</b>   | -  |
| <b>2B. POLÍTICA DE OBRIGAR BARREIRAS PARA RATOS EM BARCOS VISITANTES</b>          | <b>Bem encaminhado</b>   | -  |
| RATO1-1. Pesquisar tecnologias de barreiras para ratos para subsidiar diretrizes  | <b>Concluído</b>         | Pesquisas de barreiras de ratos finalizadas e disponíveis para capacitação                                 |
| RATO1-2. Capacitar pessoal do ministério    | <b>Bem encaminhado</b>   | Organizações não estão respondendo às nossas tentativas de contato   |
| RATO1-3. Sensibilizar os turistas (se necessário)                                 | <b>Bem encaminhado</b>   | Trabalho em início de implementação  |

**LEGENDA**

-  Estratégia
-  Atividade
-  Monitoramento

Figura 20.

Exemplo de relatório de progresso de ações em diagrama de cadeia de resultados



Durante a implementação, você (e/ou uma equipe de avaliação) coletará dados de monitoramento. Uma parte importante disso é configurar os sistemas para coleta, armazenamento e acesso a dados para análises futuras. Para projetos muito pequenos, um sistema simples baseado em papel pode ser adequado. Para projetos que envolvem várias pessoas ou que são executados por períodos mais longos, provavelmente envolverá o trabalho junto a outros departamentos ou setores da sua organização para garantir que os sistemas de dados que você usa interajam com sucesso com os sistemas existentes e para identificar os ajustes que possam ser necessários.

Pode ser apropriado incluir tempo e recursos em seu plano de trabalho e orçamento para a configuração desses sistemas. Antes de passar para o Passo 4 (Análise e adapte), você também precisará garantir que seus dados sejam reunidos e verificados quanto à disponibilidade total dos dados e precisão. A Figura 21 mostra os dados de monitoramento resumidos no Miradi.

É provável que o Passo 3 (Implemente) continue enquanto você trabalha periodicamente nos Passos 4 e 5 para analisar seu progresso e adaptar seu projeto. Como em todos os passos, este é um processo iterativo.



Figura 21.

Exemplo de dados de monitoramento

| ITEM  | DETALHES  | DATA DA MEDIÇÃO | VALOR DA MEDIÇÃO | TENDÊNCIA        | FONTE                 |
|---|---|-----------------|------------------|------------------|-----------------------|
| <b>2. ELIMINAÇÃO DE RATOS</b>                                 | O monitoramento feito por pesquisadores da universidade mostram que os ratos estão atualmente atacando aves marinhas em nidificação em ilhas chave  | -               | -                | -                | -                     |
| <b>E. POPULAÇÕES DE AVES MARINHAS SAUDÁVEIS E NIDIFICANDO</b> | Até 2025, há pelo menos 750 casais reprodutivos do papagaio-do-mar nas ilhas da Baía Leste  | -               | -                | -                | -                     |
| E1. Número de casais reprodutivos de papagaio-do-mar          |   | 19/mar/2016     | 210              | Decréscimo forte | avaliação intensiva   |
|   |   | 02/mar/2008     | 1200             | Achatada         | avaliação intensiva   |
| <b>RAT 1. BARCOS TÊM BARREIRAS PARA RATOS INSTALADAS</b>      | Até junho de 2018, todos os barcos de turismo que visitam as ilhas da Baía Leste possuem as melhores barreiras para ratos disponíveis instaladas  | -               | -                | -                | -                     |
| Rat 1. Percentage of tour boats with rat barriers in place    | Percentual de todos os barcos de turismo que visitam as ilhas que possuem instaladas as melhores barreiras para ratos possíveis   | 30/jun/2016     | 0                | não especificado | estimativa aproximada |
| <b>RAT 2. RATOS ELIMINADOS DE ILHAS CHAVE</b>                 | Até junho de 2019, os ratos foram eliminados de todas as ilhas ocupadas na reprodução   | -               | -                | -                | -                     |
| Rat 2a. Número de ratos presos em armadilhas                  | O número total de ratos presos em armadilhas instaladas por uma semana em cada ilha. Assumimos que são necessárias três semanas sem ratos presos nas armadilhas para termos certeza que eliminamos a população. | 31/mar/2018     | dezenas          | pequena redução  | levantamento rápido   |

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Implementação do plano estratégico (planos de ação, monitoramento e operacionais) e plano de trabalho, tendo em mente o orçamento e o cronograma do projeto
- ◆ Desenvolvimento de sistemas para armazenamento e acesso a dados
- ◆ Relatórios de progresso para sua organização, financiadores e outras partes interessadas no projeto
- ◆ Dados de monitoramento capturados em sistemas

## RECURSOS

Recursos para o Passo 3 Implemente: <http://cmp-openstandards.org/resources/implement/>

Exemplos do mundo real de vários elementos dos *Padrões para a Conservação*:

<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



# ANALISE & ADAPTE



## ANALISE E ADAPTE

Este passo dos *Padrões para a Conservação* envolve gerenciar seus dados à medida que eles chegam e analisá-los regularmente para convertê-los em informações e conhecimentos úteis (Figura 22). Em particular, você precisa analisar os resultados do seu projeto, pressupostos principais, incertezas importantes e dados operacionais e financeiros relevantes e, em seguida, adaptar seu plano de trabalho conforme necessário. Os gestores de projetos geralmente subestimam o tempo necessário para concluir esta etapa e acabam com muitos dados não analisados e sem uso.

Figura 22.  
Visão esquemática da base de evidências para uma questão de interesse



Fonte: Adaptado de Salafsky et al. 2019. [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)

Os níveis de complexidade na análise variam de muito simples e rápido a extremamente demorado e complexo. Assim como na seleção dos métodos de monitoramento, assegure-se que o seu nível de análise corresponde ao nível de evidência exigido pela sua situação e pelas necessidades de informações do seu público.

### 4A. Prepare os dados para análise

A análise é um processo de transformação de dados brutos em informações úteis. A análise não deve ocorrer em apenas um ponto da vida do projeto. Para entender continuamente o que está acontecendo com seu projeto e poder mudar as coisas em tempo hábil, é essencial capturar e analisar seus dados de

monitoramento como parte do trabalho de rotina do projeto, usando os sistemas de gerenciamento de dados que você implementou no Passo 3.

A preparação de seus dados para análise é realmente um continuum entre os Passos 3 e 4. Sua equipe deve registrar, armazenar, processar e fazer backup regularmente de todos os seus dados, incluindo dados programáticos, operacionais e financeiros. Esse trabalho será muito mais fácil se você verificar, limpar e codificar sistematicamente seus dados brutos ao coletá-los. Idealmente, seus sistemas devem gerenciar e apresentar seus dados para atender facilmente às principais necessidades de informações definidas em seu plano estratégico. Por exemplo, se você estiver coletando dados sobre quantas novas licenças de construção são emitidas para áreas exclusivas listadas

pelo estado (consulte as Figuras 12 e 16), seus sistemas deverão permitir que você verifique facilmente sua meta (Até junho de 2024, todas as novas licenças de

construção evitam a urbanização em áreas exclusivas listadas pelo estado).

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Principais dados do projeto gravados, armazenados, processados e com *backup* feito regularmente

### 4B. Análise e reflita sobre os resultados

Um aspecto importante das boas práticas de conservação (conforme estabelecido nos *Padrões para a Conservação*) é avaliar sistemática e regularmente se você está no caminho certo para atingir seus objetivos e metas declarados. Seus dados de monitoramento devem ajudá-lo a preencher lacunas de conhecimento, determinar se você alcançou os resultados intermediários esperados e avaliar se você está no caminho certo para obter sucesso a longo prazo. Além dos seus dados de monitoramento, sua equipe deve considerar os dados e os resultados de qualquer avaliação do projeto. A análise de seus dados de monitoramento (e dados de avaliação ou resultados) pode ajudá-lo a determinar se os principais pressupostos definidos nas etapas de planejamento são verdadeiros (especialmente em sua análise de situação ou teorias de mudança). Esse conhecimento pode ajudar sua equipe a entender por que certas ações foram bem-sucedidas ou falharam.

Ao testar e refletir sobre seus principais pressupostos, você estará em uma posição melhor para adaptar e alterar adequadamente as ações do projeto. Você também ganha conhecimento e experiência que podem contribuir para uma base de evidências mais ampla para ajudar a informar e subsidiar outros esforços de conservação.

Para garantir que sua equipe esteja usando seu plano e os dados de monitoramento para aprender e se adaptar, você deve revisar regularmente seu projeto (aproximadamente a cada 6 a 12 meses) e refletir sobre ele. Nessas revisões, você e sua equipe devem usar sua análise para abordar os seguintes pontos:

- Você está no caminho certo para implementar suas ações? Se não, por que não? Quais ajustes você deve fazer? (consulte as Figuras 19 e 20)
- Você está alcançando os resultados esperados e os objetivos e metas associados aos principais

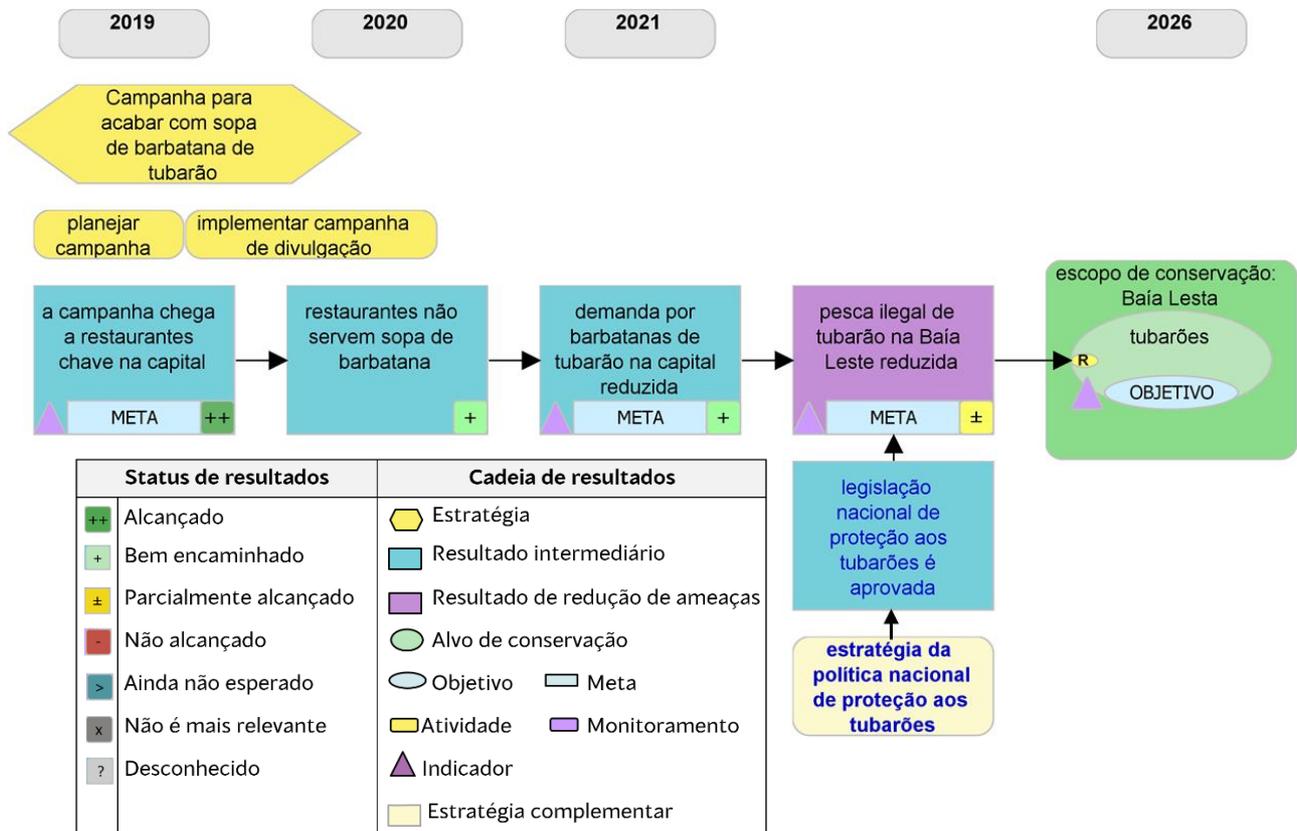
resultados? Se não, por que não? Existem outras variáveis contextuais que estão influenciando os resultados do seu projeto? Quais ajustes você devia fazer? (Figura 23)

- Você atendeu a outras necessidades de informações prioritárias (incluindo incertezas e mudanças importantes em seu contexto - como ilustrado por linhas pontilhadas e pontos de interrogação nos diagramas do modelo situacional e das cadeias de resultados)? Em caso afirmativo, o que isso diz sobre o seu projeto e quaisquer ajustes que você possa precisar fazer? Se você não atendeu a essas necessidades de informações, elas ainda são prioridades? E se sim, como você irá lidar com elas no futuro?



Figura 23.

Exemplo de cadeia de resultados com sinais de indicação de progresso dos resultados



Também é importante considerar se os processos operacionais que dão suporte ao seu projeto estão funcionando adequadamente. Você pode ter um projeto que use as estratégias perfeitas para lidar com as ameaças e oportunidades que afetam seus alvos de conservação, mas talvez sua equipe não esteja operando com eficiência ou não tenha o apoio administrativo ou financeiro necessário para executar bem seu trabalho. Sua análise pode explorar até que ponto:

- Você possui recursos suficientes (p. ex., financeiros, humanos, administrativos, políticos) para realizar seu projeto;
- Você tem as habilidades certas entre os membros de sua equipe para implementar bem seu projeto;
- Você possui a infraestrutura física e os equipamentos (p. ex., escritórios, veículos, computadores) necessários para realizar seu trabalho; e/ou
- Sua equipe de projeto opera sem problemas (p. ex., comunicações, delegação de responsabilidades).

Para aprendizagem e comunicação eficaz, é importante envolver as pessoas certas nas análises e/ou compartilhar análises preliminares com elas. Como regra geral, as análises devem envolver os membros da equipe do projeto, pois eles terão uma compreensão mais profunda do projeto e da situação geral. Dependendo do contexto e, quando apropriado, os próprios membros da equipe podem realizar as análises, ou podem ajudar a revisá-las e interpretá-las. No entanto, as equipes devem tomar cuidado para não influenciar as descobertas sem uma justificativa. Embora o envolvimento da equipe seja importante, as contribuições das demais partes interessadas (stakeholders), especialistas externos ou atores com outras perspectivas também são valiosas e podem ajudar a fornecer uma interpretação equilibrada dos resultados do monitoramento.

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Análises dos resultados e pressupostos do projeto
- ◆ Análises de dados operacionais e financeiros
- ◆ Documentação das discussões e decisões



### 4C. Adapte o plano estratégico

A coleta e a análise de dados como parte das atividades de rotina de monitoramento permitem determinar a eficácia de suas intervenções e quais ajustes são necessários para atingir seus objetivos e metas com mais eficiência. Como parte final deste passo, você deve usar o que aprendeu durante as análises e discussões para, conforme necessário, modificar e otimizar seu portfólio de estratégias e atividades. Essa é a essência das boas práticas de conservação.

Todo o planejamento que você fez anteriormente não era para ser um evento único, para nunca mais ser revisitado ou usado novamente. Em vez disso, para aprender ao longo do tempo e continuar a melhorar a eficácia do seu projeto, você deve visitar e, conforme necessário, ajustar os parâmetros e os principais pressupostos do projeto, plano de ação, plano de monitoramento, plano operacional, plano de trabalho e orçamento. Portanto, pode ser necessário atualizar muitas ou todas as seções do seu plano estratégico para refletir o que você e sua equipe aprenderam. O aprendizado e as ideias para melhoria podem vir de discussões internas com sua equipe, resultados de avaliações ou auditorias formais, feedback de partes interessadas externas que estejam familiarizadas com o seu trabalho e/ou resultados de pesquisas relevantes para o seu contexto.

Ao fazer alterações, você também deve documentar as justificativas e/ou evidências por trás delas, para que outras pessoas entendam o que você aprendeu e por que você fez essas alterações. Essa também será uma contribuição importante para o Passo 5 (Compartilhe). Como observação final, lembre-se de que você pode aprender que parte do que está fazendo está funcionando bem e que não são necessários ajustes. O importante é reservar tempo para essa reflexão e análise, para que você possa entender onde precisa se adaptar.

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Documentos revisados do projeto, incluindo seu plano de ação, plano de monitoramento, plano operacional, plano de trabalho e orçamento
- ◆ Documentação de evidências, discussões e decisões

## RECURSOS

Recursos para o Passo 4 Analise e Adapte: <https://cmp-openstandards.org/resources/analyze-adapt/>

Exemplos do mundo real de vários elementos dos *Padrões para a Conservação*:  
<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>





COMPARTILHE

# COMPARTILHE

Este passo final do ciclo de *Padrões para a Conservação* envolve o compartilhamento de lições e produtos formais com os principais públicos internos e externos. Também envolve dar e receber *feedback* e promover uma cultura de aprendizagem. É importante promover a aprendizagem dentro da equipe do projeto e com seus parceiros e partes interessadas, pois as lições aprendidas do trabalho que você realizou serão contribuições importantes para cada etapa da sua próxima passagem pelo ciclo do projeto. Também é importante promover a aprendizagem em nível institucional e, de maneira mais geral, em toda a comunidade de conservação. Com isso em mente, os *Padrões para a Conservação* incluem práticas que seu projeto e sua organização podem adotar para ajudar a promover a aprendizagem e o compartilhamento.

## 5A. Documente o seu aprendizado

Ao seguir o processo descrito nos *Padrões para a Conservação*, você deve documentar regularmente os resultados alcançados e o conhecimento que sua equipe obteve e contribuí-los para a base de evidências apropriada. Em grande medida, você já terá gerado muitos resultados e lições no Passo 4, com base nas necessidades de informações definidas no Passo 2B. Aqui, você deve garantir que irá documentar essas lições e acompanhar as necessidades de informações não respondidas nos locais apropriados, para que estejam disponíveis no futuro para sua equipe, sua organização e a comunidade de conservação como um todo.

Você pode capturar esses resultados e conhecimentos em uma publicação revisada por pares (*peer reviewed*), sistemas de dados on-line ou um registro manuscrito informal. Uma opção simples para sua equipe é usar documentos e planilhas on-line para armazenar uma lista viva de lições aprendidas que todos os membros da equipe do projeto podem acessar e editar ao longo do tempo. Essa documentação é muitas vezes desafiadora diante das pressões e prazos diários do trabalho. Como tal, é importante que sua equipe ou organização permita o uso do tempo e forneça incentivos para fazer esse trabalho.

### OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Documentação dos principais resultados e conhecimentos

## 5B. Compartilhe o seu aprendizado

Se você documentar as evidências geradas e as lições aprendidas, poderá se lembrar melhor de ano para ano o que fez, o que deu certo e o que não deu certo e o que planeja fazer no futuro. Isso ajudará sua equipe de projeto atual a longo prazo e garantirá que uma nova equipe do projeto tenha um registro do que você fez e do que aprendeu. Importante, também ajudará a equipe a evitar repetir erros do passado. Se você usar um software de gerenciamento de projetos como Miradi e Miradi Share, poderá registrar esses comentários nos passos relevantes do processo e garantir que os comentários se tornem parte do registro histórico desse arquivo de projeto.

Produtos de comunicação formais e direcionados ajudarão você a compartilhar suas descobertas com profissionais de todo o mundo. A documentação e o compartilhamento do que você aprendeu ajudará os profissionais que trabalham em condições semelhantes ou usam ferramentas parecidas a se beneficiarem de sua experiência, evitar problemas encontrados e, finalmente, alcançar objetivos de conservação mais eficazmente. Existem várias opções para compartilhar suas descobertas de maneira mais ampla, incluindo contribuir para bibliotecas de evidências, publicar em revistas científicas, postar lições em seu site, compartilhar aprendizado por meio das mídias sociais e contar suas histórias em oficinas de trabalho e conferências.

Embora apresentemos as comunicações como o passo final do ciclo, você deve se preparar para comunicar muito antes seus resultados e outras informações relevantes do projeto. Por exemplo, no Passo 2B, você deve ter identificado seus públicos para seus resultados de monitoramento e suas necessidades de informações. Para interagir efetivamente com esses

públicos, você precisa de uma estratégia clara de comunicação e divulgação. Isso envolve decidir quais evidências e quais lições você deseja comunicar a esses públicos prioritários (com base nos interesses desses públicos), determinar o melhor formato para atingir cada público alvo e, em seguida, desenvolver e distribuir seus produtos de comunicação. Por exemplo, você pode usar meios de comunicação informais (p. ex., e-mail, telefonemas) para compartilhar regularmente lições aprendidas com seu público interno (p. ex., equipe do projeto e parceiros). Ao compartilhar lições aprendidas, você deve fornecer:

- Recomendações claras de gestão (com base em sua análise) para as pessoas certas;
- Detalhes necessários para ajudar a apoiar suas recomendações e interpretar resultados; e
- Alternativas e contingências com base nos resultados.

Para comunicar e compartilhar lições aprendidas com seu público externo (p. ex., doadores, outros profissionais, público em geral), você provavelmente usará meios de comunicação mais formais, como painéis de status, relatórios, apresentações, vídeos, trabalhos acadêmicos. É importante avaliar cada produto para determinar se ele comunica efetivamente suas mensagens e aprender como você pode melhorar suas comunicações. Novamente, o monitoramento, a aprendizagem e a adaptação acontecem em todas as etapas do ciclo do projeto.

Como lembrete, você também deve considerar outras pessoas na comunidade de conservação como fontes de informação e aprendizagem para o seu projeto. Algumas das melhores fontes de lições a serem aprendidas são as experiências de outros.

## OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ Refinamento, conforme necessário, dos principais públicos-alvo e suas necessidades de informação e modos de comunicação preferidos
- ◆ Comunicação regular com os membros da equipe do projeto e as principais partes interessadas
- ◆ Contribuição para a base de evidências
- ◆ Desenvolvimento e distribuição de produtos de comunicação apropriados



## 5C. Promova um ambiente de aprendizagem

Este último subpasso das boas práticas de conservação envolve promover uma cultura de desempenho e aprendizagem dentro da equipe do seu projeto, em toda sua organização e parceiros e entre os profissionais de conservação ao redor do mundo. Uma cultura de desempenho e aprendizagem nesses níveis é importante para garantir que todas as partes aprendam e se beneficiem da experiência de sua equipe. Embora isso esteja listado como o último passo, é realmente algo que você e sua organização precisam cultivar desde o início (você deve se lembrar que também identificamos desde o início esse conceito como um princípio abrangente). Para aplicar efetivamente os *Padrões para a Conservação*, você precisa trabalhar em um ambiente de projeto que promova a conservação baseada em evidências e a gestão adaptativa. Isso significa que você, sua equipe e sua organização devem refletir regularmente, buscar feedback e fornecer feedback. Esse feedback pode ser formal ou informal e pode vir dos membros da sua equipe ou de outros funcionários da sua organização. Como alternativa, pode vir de mecanismos externos, como avaliações, que avaliam um projeto em relação a seus próprios objetivos e metas declarados, e auditorias, que avaliam um projeto em relação a um conjunto de padrões processuais, como os descritos

neste documento. Ao criar um ambiente de aprendizagem, é importante estar aberto a opiniões externas que podem oferecer perspectivas novas e perspicazes.

Promover um ambiente de aprendizagem não é fácil. Requer líderes e doadores que entendam a necessidade de realocar recursos escassos da ação imediata para o trabalho de longo prazo da conservação baseada em evidências e da gestão adaptativa. Geralmente envolve permitir que os profissionais corram alguns riscos e questionem a sabedoria convencional relacionada a ferramentas e estratégias específicas de conservação. Isso implica fornecer às equipes de projeto a segurança institucional de que as premissas de inovação e questionamento são valorizadas em suas organizações. E requer um compromisso de compartilhar sucessos e fracassos com outros profissionais de todo o mundo - para criar verdadeiras comunidades de prática. Com isso em mente, a própria comunidade de *Padrões para a Conservação* se beneficiaria de compartilhar entre si nossas próprias experiências, desafios e sucessos na aplicação dos *Padrões para a Conservação* em nossas organizações e agências. Fazer isso nos ajudaria a aprender a melhor institucionalizar, melhorar e adaptar os próprios *Padrões para a Conservação*.

### OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- ◆ *Feedback* regular compartilhado formal ou informalmente
- ◆ Auditorias, conforme apropriado, para avaliar a aderência às boas práticas de conservação
- ◆ Comprometimento demonstrado dos líderes e funcionários com a aprendizagem e a inovação
- ◆ Um ambiente seguro para incentivar a experimentação e questionar o status quo
- ◆ Um compromisso de compartilhar sucessos e fracassos com profissionais de todo o mundo

## RECURSOS

Recursos para o Passo 5 Compartilhe: <http://cmp-openstandards.org/resources/share/>

Exemplos do mundo real de vários elementos dos *Padrões para a Conservação*:

<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



FECHE O CICLO

## FECHE O CICLO

Neste documento, apresentamos os *Padrões para a Conservação* como um ciclo em que as equipes podem entrar no passo mais apropriado à sua situação. Uma equipe de projeto que inicia um novo projeto pode passar pelos Passos 1 e 2 com bastante rapidez (talvez durante uma oficina de trabalho de 4 a 5 dias) para esboçar o plano estratégico básico para seu projeto. Eles podem então voltar e preencher os detalhes nos próximos meses para os Passos 1 e 2 enquanto também estão iniciando o trabalho de implementação no Passo 3. A equipe pode, então, conduzir suas primeiras análises no Passo 4 após seis meses a um ano e usar este trabalho para desenvolver seus primeiros produtos de comunicação no Passo 5. Entretanto, muitas equipes podem entrar no ciclo num estágio posterior (p. ex., o Passo Analise e Adapte, no qual desejam entender se o que estão fazendo está funcionando). Com o tempo, eles podem voltar aos passos anteriores, rever decisões e pressupostos e torná-los mais explícitos.

Conforme mostrado no ciclo dos *Padrões para a Conservação*, depois de concluir o Passo 5, você volta para o Passo 1. A intenção por trás deste ciclo não é colocar você e sua equipe de projeto em um ciclo interminável de trabalho. Em vez disso, é para lembrá-lo de que a conservação baseada em evidências e a gestão adaptativa são processos dinâmicos que exigem que você aprenda e melhore constantemente ao longo do tempo. Por exemplo, você deve tentar responder a perguntas como: Com base em sua análise de seus dados e na base geral de evidências, você deve revisitar sua visão e seus alvos conservação? Existem novos fatores ou relacionamentos que você não tinha considerado anteriormente que deveriam ser incorporados ao seu modelo situacional ou abordados por um objetivo ou meta específica? Suas audiências ou suas necessidades de informações mudaram? Você precisa alterar seu plano de monitoramento? Você precisa adaptar seu plano operacional, incluindo planos para sair de um projeto e construir a sustentabilidade de seus resultados? Fechar o ciclo é repetir as etapas do ciclo do projeto para determinar se você precisa aumentar ou desenvolver produtos ou processos associados ao longo do tempo. É a essência da transformação da gestão comum em verdadeira conservação baseada em evidências e gestão adaptativa.

# ANEXOS

# ANEXO 1. GLOSSÁRIO

Há um debate interminável entre os planejadores quanto ao significado de termos técnicos, como objetivos, metas, atividades, alvos, marcos e resultados. Parece que toda organização, agência, projeto e indivíduo tem seu próprio conjunto preferido de termos. Não há resposta certa - o mais importante é que os membros da equipe de projeto e as pessoas com quem você trabalha tenham um entendimento claro e comum de qualquer dos termos que você escolher usar. No entanto, há vantagens em ter um vocabulário padrão. Com essa finalidade, os termos técnicos deste documento foram cuidadosamente selecionados, sublinhados quando usados pela primeira vez, usados consistentemente a partir de então e definidos neste glossário.

**Ação** – Um termo geral usado para se referir ao trabalho de equipes de conservação. Isso inclui estratégias, atividades e tarefas.

**Alvo** – Forma abreviada de alvo de conservação.

**Alvo de bem-estar humano** - No contexto de um projeto de conservação, os alvos de bem-estar humano são os componentes do bem-estar humano afetados pelo status dos alvos de conservação. Todos os alvos de bem-estar humano em um local devem representar coletivamente a gama de necessidades de bem-estar humano dependentes dos alvos de conservação.

**Alvo de biodiversidade** – Um sinônimo para alvo de conservação.

**Alvo de conservação** – Um elemento da biodiversidade (espécie, habitat ou sistema ecológico) em um local de projeto no qual o projeto optou por se concentrar. Todas os alvos devem representar coletivamente a biodiversidade de interesse no local. (Sinônimo de alvo de biodiversidade, foco de conservação ou valor de conservação.)

**Ameaça** – Uma atividade humana que degrada direta ou indiretamente um ou mais alvos. Geralmente associada a um ou mais atores. (Veja também ameaça direta e ameaça indireta.)

**Ameaça crítica**– Ameaças diretas priorizadas como as mais importantes a serem abordadas.

**Ameaça indireta** – Um fator identificado em uma análise da situação do projeto que é um fator impulsionador de ameaças diretas. Muitas vezes, um

ponto de entrada para ações de conservação. Por exemplo, políticas de exploração madeireira ou demanda por peixe. (Às vezes chamada de causa raiz ou causa subjacente. Compare com ameaça direta.)

**Ameaças diretas** – Ações principalmente humanas que degradam imediatamente um ou mais alvos de conservação (p. ex., extração ilegal de madeira ou pesca insustentável). Também podem ser fenômenos naturais alterados pelas atividades humanas (p. ex., aumento de eventos extremos de tempestades devido às mudanças climáticas). Geralmente vinculado a uma ou mais partes interessadas. (Às vezes chamadas de pressão ou fonte de estresse. Compare com ameaças indiretas.)

**Análise situacional** – Um processo que irá ajudar você e sua equipe de projeto a criarem um entendimento comum do contexto do seu projeto – incluindo a descrição das relações entre o ambiente biológico e os sistemas social, econômico, político e institucional e das partes interessadas associadas que afetam os alvos de conservação que vocês querem conservar. Dependendo da escala do seu projeto e dos recursos disponíveis, uma análise situacional pode ser uma revisão formal aprofundada das evidências existentes e um estudo da área ou problema ou uma descrição menos formal baseada nas contribuições daquelas pessoas que têm familiaridade com a área ou problema.

**Aprendizagem** - O processo de preenchimento de uma necessidade de informação.

**Área do projeto** – O local onde a biodiversidade que interessa ao projeto está localizada. Pode incluir uma ou mais áreas de conservação ou áreas com importância para a biodiversidade, tais como aquelas identificadas

por meio de avaliações ecorregionais. Perceba que em alguns casos as ações do projeto podem ser realizadas fora da área do projeto que foi definida.

**Atividade** – Uma ação específica ou conjunto de tarefas realizadas pela equipe do projeto e/ou parceiros para atingir uma ou mais metas. Às vezes chamada de ação, resposta ou ação estratégica. (Veja o relacionamento com estratégias.)

**Ator** – Também chamado de parte interessada. Qualquer indivíduo, grupo ou instituição que tem um interesse investido nos recursos naturais da área de um projeto ou que pode influenciá-los e/ou que potencialmente será afetado pelas atividades do projeto e que tem algo a ganhar ou perder se as condições mudarem ou permanecerem iguais. Atores são todos aqueles que devem ser considerados para se alcançar os objetivos do projeto e cuja participação e apoio são cruciais para seu sucesso.

**Atributo chave** – Aspectos da biologia ou ecologia de um alvo que, se presentes, definem um alvo saudável e, se estiverem ausentes ou alterados, levariam à perda total ou extrema degradação desse alvo ao longo do tempo. (Também conhecido como atributo ecológico chave).

**Atributo ecológico chave** – Um sinônimo para atributo chave. (sigla em inglês: KEA)

**Auditoria** – Uma avaliação de um projeto ou programa em relação a um conjunto externo de critérios, como princípios contábeis geralmente aceitos, princípios de colheita sustentável ou os padrões descritos neste documento. (Compare com a avaliação.)

**Avaliação** – Uma avaliação de um projeto ou programa em relação aos seus próprios objetivos e metas previamente declarados. (Consulte monitoramento e compare com a auditoria.)

**Base de evidências** – O conjunto de todas as informações (dados, estudos, sínteses e teoria) usadas para avaliar um conjunto específico de pressupostos.

**Cadeia de resultados** – Um diagrama visual da teoria da mudança de um projeto. Uma cadeia de resultados inclui os pressupostos centrais e a sequência lógica que liga a estratégia do projeto a um ou mais alvos. Em termos científicos, ordena as relações hipotéticas ou as teorias da mudança.

**Causa raiz** – Um sinônimo para ameaça indireta.

**Comunidade de prática** – Um grupo de profissionais que compartilham uma preocupação, um conjunto de questões ou problemas ou uma paixão por um tópico e que aprofundam seus conhecimentos e experiência nessa área interagindo continuamente.

**Condição habilitante** – Uma oportunidade ampla ou de alto nível em uma análise situacional. Por exemplo, a estrutura legal ou política dentro de um país.

**Conservação baseada em evidências (ou informada por)** – O uso explícito de informações relevantes e sua geração/produção em todas as etapas da prática de conservação. Especificamente, os profissionais tomam decisões e realizam ações informadas por análises sistemáticas de suas próprias experiências e das experiências anteriores ao redor do mundo. Os profissionais também documentam seus resultados e contribuem com suas descobertas para a base de evidências. Os *Padrões para a Conservação* explicitamente trazem princípios de conservação baseadas em evidências para a prática da conservação.

**Equipe do projeto** – Um grupo central específico de praticantes que são responsáveis por desenhar, implementar e monitorar um projeto. Este grupo pode incluir gestores, pesquisadores, pessoal operacional e outros implementadores e atores chave.

**Escopo** – O foco geográfico ou temático amplo de um projeto

**Estratégia** – Um conjunto de atividades com um enfoque comum que trabalham de maneira sinérgica para alcançar objetivos e metas específicas ao visar aos pontos chave de intervenção, otimizando as oportunidades e limitando as restrições. Uma boa estratégia atende aos critérios de ser *ligada/conectada*, *enfocada*, *factive* e *apropriada*. (Veja também intervenção.)

**Estresse** – Um aspecto comprometido/debilitado de um alvo de conservação que resulta direta ou indiretamente de atividades humanas. Por exemplo, tamanho populacional reduzido, vazão reduzida em rios, sedimentação aumentada, lençol freático com nível rebaixado. Geralmente é o equivalente a um atributo ecológico chave degradado (p. ex., perda de habitat).

**Evidência** – Informações relevantes (dados, estudos, sínteses ou teoria) usadas para avaliar um ou mais pressupostos (hipóteses) relacionados a uma questão de interesse.

**Fator** – Um termo genérico para um elemento de um modelo situacional, incluindo ameaças diretas e

indiretas e oportunidades. Muitas vezes é vantajoso usar esse termo genérico, pois muitos fatores - por exemplo, turismo - podem ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade. (Veja também causa raiz ou fator impulsionador).

Fator de risco – Uma condição sob a qual espera-se que o projeto funcione, mas que pode causar problemas ao projeto. Geralmente, uma condição sobre a qual o projeto não tem controle ou ingerência direta. *Riscos cruciais* são aqueles que quando não superados irão impedir completamente o projeto de alcançar seus objetivos e metas.

Fator impulsionador – Um sinônimo para ameaça indireta.

Foco de conservação – Um sinônimo para alvo de conservação.

Gestão adaptativa – Também comumente chamada de ‘manejo adaptativo’. A incorporação do aprendizado intencional na prática profissional para reduzir a incerteza na tomada de decisão. Especificamente, é a integração do desenho, gestão e monitoramento para permitir que os profissionais testem de maneira sistemática e eficiente as principais premissas, avaliem os resultados, ajustem as decisões de gerenciamento e gerem aprendizado. Os *Padrões para a Conservação* trazem explicitamente os princípios de gestão adaptativa para a prática de conservação.

Impacto – O estado futuro desejado de um alvo de conservação. Um objetivo é uma declaração formal do impacto desejado.

Indicador – Uma entidade mensurável relacionada a uma necessidade específica de informações, como o status de um alvo, mudança em uma ameaça, progresso em direção a uma meta ou associação entre uma ou mais variáveis. Um bom indicador atende aos critérios de ser: *mensurável, preciso, consistente e sensível*.

Interesses primários – Aquilo sobre o que seus atores de fato têm alguma preocupação ou atribuem valor. Dependendo do tipo de ator, podem ser alvos de conservação ou fatores contribuintes (ameaças indiretas e oportunidades) em um modelo situacional

Intervenção – Um sinônimo para uma estratégia específica ou direcionada.

Meta – Uma declaração formal que detalha o resultado desejado de um projeto, como reduzir uma ameaça crítica. Uma boa meta atende aos critérios de ser

*específica, mensurável, exequível, orientada para os resultados e limitada no tempo* (SMART). Se o projeto for bem conceitualizado e desenhado, a realização das metas de um projeto deve levar ao cumprimento dos objetivos do projeto e, em última instância, à sua visão. Compare com visão e objetivo.

Método – Uma técnica específica usada para coletar dados para medir um indicador. Um bom método deve atender aos critérios de ter exatidão, confiabilidade, boa relação custo-efetividade, factibilidade e pertinência.

Modelo conceitual – Um sinônimo para modelo situacional.

Modelo situacional – Um diagrama visual da análise situacional. Um modelo situacional (diagrama) representa as relações entre os fatores chave identificados numa análise situacional os quais acredita-se impactarem um ou mais alvos de conservação ou levam a eles. Um bom modelo deve ligar os alvos de conservação às ameaças, oportunidades, partes interessadas e pontos chave de intervenção. (Veja também modelo conceitual.)

Monitoramento – A coleta e avaliação periódicas de dados em relação aos objetivos e metas declarados do projeto. (Também conhecido como monitoramento e avaliação – M&A – ou monitoramento, avaliação e aprendizado.)

Necessidade de informação – Algo que uma equipe de projeto e/ou outras pessoas devem saber sobre um projeto. A base para desenhar um plano de monitoramento.

Objetivo – Uma declaração formal que detalha o impacto desejado de um projeto, tal como o status futuro desejado de um alvo. Um bom objetivo atende aos critérios de ser *específico, mensurável, alcançável, orientado a resultados e limitado no tempo* (SMART).

Oportunidade – Um fator identificado em uma análise situacional do projeto que potencialmente tem um efeito positivo em um ou mais alvos, tanto direta quanto indiretamente. Muitas vezes, um ponto de entrada para ações de conservação - por exemplo, demanda por madeira extraída de forma sustentável. (Em alguns sentidos, o oposto de uma ameaça.)

Plano de ação – Uma descrição dos objetivos, metas e estratégias de um projeto para diminuir as ameaças identificadas e aproveitar as oportunidades.

Plano de monitoramento – O plano para monitorar seu projeto. Inclui necessidades de informação, indicadores

e métodos, cronograma e funções e responsabilidades para a coleta de dados.

Plano de trabalho – Um calendário de curto prazo para a implementação de um plano de ação ou de monitoramento. Planos de trabalho normalmente listam atividades e/ou tarefas necessárias, atribuem responsáveis, definem quando cada atividade ou tarefa deverá ser realizada. Em geral estão ligados a orçamentos mostrando quando dinheiro e outros recursos serão necessários para implementar o plano de trabalho.

Plano estratégico – O plano geral para o projeto. Um plano estratégico completo inclui as descrições de escopo, visão e alvos de um projeto, a análise da situação do projeto, um plano de ação, um plano de monitoramento e um plano operacional.

Plano operacional – Um plano que inclui análises do financiamento necessário, capacidade e habilidades humanas e outros recursos não financeiros necessários, avaliação e mitigação de riscos e estimativa da vida útil do projeto e estratégia de saída.

Ponto chave de intervenção – Fatores prioritários (ameaças, oportunidades ou alvos) dentro de um modelo situacional nos quais uma equipe deve agir.

Prática de conservação – Um processo que envolve um grupo determinado de profissionais que concorda com os resultados desejados para uma determinada situação e, em seguida, toma as ações projetadas para alcançar esses resultados. Os *Padrões para a Conservação* fornecem uma estrutura comum e um conjunto de “melhores” práticas que incorporam explicitamente princípios de colaboração, conservação baseada em evidências e gestão adaptativa. De maneira mais ampla, uma disciplina que engloba as pessoas, instituições e corpo de conhecimento coletivos da comunidade global de conservação.

Praticantes – Todas as pessoas envolvidas com desenho, gestão e monitoramento de projetos e programas de conservação.

Pressão – Um sinônimo para ameaça direta.

Pressuposto – Uma declaração explícita do que uma equipe assume ser verdadeiro. As sequências lógicas que vinculam as estratégias do projeto a um ou mais alvos, conforme refletido em uma teoria da mudança. Os pressupostos também podem incluir a expressão de

uma equipe de como eles antecipam que variáveis externas podem influenciar a obtenção de resultados (consulte também fator de risco). Os pressupostos também estão presentes nos modelos situacionais vinculando os fatores de influência presumidos a outros fatores.

Programa – Um grupo de projetos que juntos buscam alcançar uma visão ampla em comum. De forma a **simplificar, este documento usa o termo “projeto”** para representar tanto projetos quanto programas já que estes padrões de prática são desenhados para serem aplicados igualmente bem em ambos os casos.

Projeto – Um conjunto de ações realizadas por um grupo definido de praticantes – incluindo gestores, pesquisadores, membros da comunidade ou outros atores – para alcançar objetivos e metas definidos. É a unidade básica do trabalho de conservação. (Compare com programa.)

Público – Os indivíduos ou grupos que uma equipe de projeto está tentando alcançar, seja para fins de comunicação ou para influenciar um comportamento específico.

Público alvo – Um grupo específico de indivíduos que um projeto está tentando influenciar ou informar. Um público alvo pode ser aqueles indivíduos ou grupos causando uma ameaça direta ou contribuindo para sua existência (como pescadores ilegais, fazendeiros comerciais, elaboradores de políticas) e/ou pode ser aqueles dando apoio ou contribuindo para um projeto (como parceiros, doadores, público em geral).

Quadro lógico ou estrutura lógica (*logframe*) – Uma matriz que resulta de uma análise da estrutura lógica (ou quadro lógico) usada para exibir os objetivos, metas e indicadores de um projeto em forma de tabela, mostrando a lógica do projeto.

Resultado<sup>11</sup> – O estado futuro desejado de um alvo, de uma ameaça ou de um fator contribuinte. Os resultados incluem impactos que estão ligados aos alvos, ou outras consequências do projeto que estejam ligadas às ameaças e às oportunidades.

Resultado intermediário – Um resultado específico que um projeto está trabalhando para alcançar a caminho de conquistar um objetivo final ou uma meta (“intermediário” geralmente se refere a uma dimensão temporal).

11. Nota do tradutor: no contexto dos Padrões Abertos, o termo “resultado” em português é utilizado para traduzir tanto o termo “result” quanto “outcome”, sendo “result” ligado aos alvos do projeto e “outcome” ligado às ameaças e oportunidades.

Serviço ecossistêmico - Serviços que os ecossistemas intactos e funcionais, espécies e habitats fornecem e que podem beneficiar as pessoas.

Tarefa – Uma ação específica num plano de trabalho necessária para implementar atividades, um plano de monitoramento ou outros componentes de um plano estratégico.

Teoria da mudança – Uma série de pressupostos ligados por causa-efeito que dizem respeito a como uma equipe pensa que suas ações irão ajudá-la a obter tanto os resultados intermediários quanto os objetivos de conservação e de bem estar humano de longo prazo. Uma teoria da mudança pode ser expressa em texto, por diagrama (como as cadeias de resultados) ou por outras formas.

Valor de conservação– Um sinônimo para alvo de conservação.

Visão – Uma descrição do estado desejado ou condição final que um projeto está trabalhando para alcançar. Uma visão completa pode incluir uma descrição da biodiversidade do local e/ou um mapa da área do projeto, bem como uma declaração de visão resumida.

## ANEXO 2. DEFINIÇÕES E CRITÉRIOS PARA TERMOS CHAVE

Declaração de visão: Uma declaração geral do estado desejado ou condição final que um projeto está trabalhando para alcançar

- *Relativamente geral* – Amplamente definido para abranger todas as atividades do projeto
- *Visionária* – Inspiradora ao descrever a mudança desejada no estado dos alvos para a qual o projeto está trabalhando
- *Breve* – Simples e sucinta, para que todos os participantes do projeto possam se lembrar

Objetivo: Uma declaração formal detalhando o impacto desejado de um projeto, como o status futuro desejado de um alvo

Meta: Uma declaração formal detalhando um resultado desejado de um projeto

Bons objetivos e metas devem atender aos seguintes critérios SMART:

- *Específico* – claramente definido para que todas as pessoas envolvidas no projeto tenham o mesmo entendimento do que significam os termos no objetivo ou na meta
- *Mensurável* – Definível em relação a alguma escala padrão (números, porcentagem, frações ou estados tudo/nada)
- *Alcançáveis* – Prático e apropriado no contexto do local do projeto e à luz do contexto político, social e financeiro (especialmente relevante para as metas; os objetivos podem ser mais ambiciosos)
- *Orientados a resultados* – Representa as alterações necessárias na condição do alvo, redução de ameaça e/ou outros resultados esperados importantes
- *Com tempo definido* – Alcançável dentro de um período de tempo específico, geralmente de 1 a 10 anos para uma meta e de 10 a 20 anos para um objetivo

Estratégia: Um conjunto de atividades com um foco comum que trabalham juntas para atingir objetivos e metas específicos, visando pontos chave de intervenção, otimizando oportunidades e limitando restrições

- *Vinculada* – Afeta diretamente um ou mais fatores críticos em uma análise situacional (ou modelo)
- *Focada* – Descreve cursos de ação específicos que precisam ser realizados
- *Viável* – Realizável à luz dos recursos e restrições do projeto
- *Apropriada* – Aceitável e dentro das normas culturais, sociais e biológicas específicas do local (inclui atenção às salvaguardas sociais e ambientais)

Indicador: Uma entidade mensurável relacionada a uma necessidade específica de informações, como o status de um alvo, mudança em uma ameaça, progresso em direção a uma meta ou associação entre uma ou mais variáveis

- *Mensurável* – Capaz de ser registrado e analisado em termos quantitativos e qualitativos
- *Preciso* – Definido da mesma maneira por todas as pessoas
- *Consistente* – Não muda ao longo do tempo para que ele sempre meça a mesma coisa
- *Sensível* – Se altera proporcionalmente em resposta às mudanças reais na condição que está sendo medida

Método: Uma técnica específica usada para coletar dados para medir um indicador

- *Acurado* – O método de coleta de dados tem pouca ou nenhuma margem de erro
- *Confiável* – Os resultados são consistentemente repetíveis - sempre que o método é usado, ele produz o mesmo resultado

- *Custo-efetivo – O método não custa muito em relação aos dados que produz e aos recursos que o projeto possui*
- *Factível – O método pode ser implementado por pessoas da equipe do projeto*
- *Apropriado – Aceitável e dentro das normas culturais, sociais e biológicas específicas do local*

## ANEXO 3. PRINCÍPIOS GERAIS E CONSIDERAÇÕES

Existem alguns princípios essenciais que se aplicam a todos os passos dos *Padrões para a Conservação*. Em vez de listá-los para cada passo, os descrevemos aqui.

### Princípios gerais

- **Colabore com parceiros** – Uma organização de conservação provavelmente não terá experiência ou recursos internos suficientes para realizar todo o trabalho necessário de um determinado projeto. Além disso, geralmente é importante garantir que o trabalho iniciado em um projeto continue após o término do projeto inicial. Portanto, você deve identificar os principais parceiros e colaborar com eles para implementar seu projeto, fazendo com que indivíduos de organizações parceiras atuem na sua equipe de projeto e/ou desenvolvendo relacionamentos formais ou informais com essas organizações. Os *Padrões para a Conservação* fornecem explicitamente uma estrutura comum e transparente que permite o compartilhamento eficaz de informações e a colaboração em uma ampla gama de parceiros.
- **Envolva as partes interessadas** – É igualmente importante definir e, a cada passo, envolver as partes interessadas apropriadas para o contexto do seu projeto. As partes interessadas são indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse, que serão afetados, que podem fornecer evidências e/ou que podem influenciar as atividades e os resultados do seu projeto. Além dos membros imediatos da sua equipe de projeto, as partes interessadas podem incluir aqueles cujo comportamento você gostaria de influenciar, aqueles de quem você precisa de apoio, aqueles que podem se opor ao seu trabalho e aqueles que podem ser afetados por suas estratégias. Além disso, pode haver tomadores de decisão importantes que podem influenciar a direção estratégica e/ou os recursos financeiros disponíveis para o seu projeto. As funções e papéis das partes interessadas podem mudar ao longo do projeto. As equipes do projeto devem se comunicar com as partes interessadas apropriadas e engajá-las no desenho, implementação e tomada de decisão do projeto, para garantir a representação e adesão dos principais grupos de partes interessadas (consulte o Passo 1D para obter mais detalhes sobre a análise das partes interessadas). As ferramentas para um envolvimento efetivo variam de acordo com os grupos de partes interessadas, mas podem incluir mapas espaciais, análises detalhadas, relatórios sintéticos, vídeos e mídias sociais.
- **Use e contribua adequadamente para a base de evidências** – Sempre que apropriado, você deve usar todas as evidências locais e globais disponíveis para responder às principais perguntas sobre a situação e as ações do seu projeto. Essa evidência pode variar de conhecimento indígena local sobre locais de reprodução de uma espécie específica a uma revisão sistemática global sobre a eficácia de uma ação de conservação proposta. À medida que aprende mais sobre seu projeto, você também deve contribuir de volta com suas evidências para a comunidade em geral, para que outras pessoas possam se beneficiar de suas experiências. (Veja as orientações da CMP e mais detalhes sobre [Definindo e Usando Evidências na Prática da Conservação](#)<sup>12</sup>.)
- **Use a gestão adaptativa diante da incerteza** – Embora idealmente você queira basear sua análise situacional e ações nas evidências disponíveis, em muitos casos talvez seja necessário agir com urgência sem ter informações completas. Nesses casos, é importante declarar as suposições que você está fazendo e coletar e avaliar sistematicamente (mas eficientemente) as informações necessárias para testá-las, para que você possa adaptar e aprender.
- **Documente suas decisões** – Um princípio fundamental da conservação baseada em evidências e da gestão adaptativa é documentar adequadamente a lógica, justificativa e as evidências que sustentam suas decisões em cada passo. Esta documentação não apenas ajuda você a

12. Nota do tradutor: do artigo original *Defining and using evidence in conservation practice* (Salański et al 2019).

analisar por que as coisas funcionaram ou não, mas também fornece a base para que outras pessoas entendam, examinem e forneçam informações sobre a lógica de suas escolhas. Documentar decisões e fornecer evidências para sustentar seus pressupostos também adicionam transparência e responsabilidade ao seu trabalho. No entanto, você não quer gastar tanto tempo documentando todos os detalhes a ponto que sua equipe fique sobrecarregada. Como princípio geral, concentre-se na menor quantidade de documentação que ajudará sua equipe a avaliar e aprender adequadamente com seu trabalho, além de compartilhar com outras pessoas.

- Promova um ambiente de aprendizagem – Outro princípio fundamental da conservação baseada em evidências e da gestão adaptativa é aprender com seus resultados para que você possa melhorar com o tempo. Para esse fim, é fundamental adotar a aprendizagem, reconhecer e admitir erros, identificar sucessos e trabalhar para entender por que algumas ações foram bem-sucedidas, enquanto outras não. Um projeto e uma cultura organizacional que valorizam a aprendizagem ajudarão a promover um ambiente de aprendizado seguro. A criação dessa cultura provavelmente exigirá trabalho e comprometimento dos níveis inferior e superior de cada organização parceira envolvida no projeto.

## Considerações

Ao revisar e implementar os *Padrões para a Conservação*, lembre-se das seguintes considerações:

- Esses padrões se aplicam a projetos em qualquer escala espacial e/ou temporal – Os projetos podem variar do gerenciamento de locais de pequena escala a ecorregiões, paisagens ou corredores de grande escala. Eles também podem envolver a gestão simultânea de locais de pequena escala para obter impacto em grande escala. Os projetos podem ocorrer em escalas de tempo que variam de dias a décadas. Da mesma forma, eles podem ser de natureza mais temática, incluindo, por exemplo, redução de ameaças com base em políticas ou iniciativas focadas em espécies. Esses padrões são relevantes para todas essas situações. Além disso, eles também podem ser usados para desenhar programas de financiamento e esclarecer a relação entre objetivos programáticos e doações individuais.
- Estes padrões mudarão com o tempo – Esses padrões não foram escritos para ser a última palavra sobre como fazer uma conservação eficaz. Em vez disso, visam captar a sabedoria predominante sobre o que é preciso para fazer bem a conservação sob uma variedade de condições. Como tal, a CMP, com contribuições da comunidade em geral, refina periodicamente os *Padrões para a Conservação* à medida que são aplicados e testados em campo e à medida que nosso conhecimento aumenta sobre o que funciona e o que não funciona. Para participar de futuras atualizações, envie um e-mail para nós em [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org).
- Estes padrões representam o “ideal” – Os *Padrões para a Conservação* destinam-se a fornecer uma visão abrangente do que compreende boas práticas em desenho, gestão e monitoramento de projetos. É importante reconhecer que pode não ser viável - por várias razões - abordar todos os componentes dos *Padrões para a Conservação*. O importante, no entanto, é que você use um processo sistemático e lógico para aplicá-los. Por exemplo, você não deve identificar seus indicadores (Passo 2B) antes de esclarecer o que deseja conservar (Passo 1B). Da mesma forma, se você não conseguir abordar um componente específico, você deve ser claro sobre como isso influenciará o restante do seu trabalho.
- Alguma definição de prioridades já ocorreu – A escolha de onde trabalhar ou os temas mais amplos a serem abordados geralmente é uma decisão de nível superior tomada fora de um processo típico de planejamento do projeto. Assim, esses padrões pressupõem que você e/ou sua organização realizaram algum exercício de definição de prioridades para definir (pelo menos aproximadamente) onde ou em que questão sua equipe trabalhará. O aprendizado obtido durante a aplicação dos *Padrões para a Conservação* pode informar futuros exercícios de definição de prioridades.
- Poucos projetos começarão a aplicar os *Padrões para a Conservação* no início de seus esforços de planejamento – Se você está apenas começando a pensar em iniciar um novo projeto, os *Padrões para a Conservação* podem ajudá-lo a ser abrangente em sua abordagem desde o início. No entanto, muitos projetos que se beneficiarão com os *Padrões para a Conservação* já estão em andamento. Você pode aplicar retroativamente esses padrões ao seu projeto para ajudar a

identificar as lacunas necessárias para melhorar seu projeto.

- Cada projeto é diferente e, portanto, precisa personalizar o uso dos *Padrões para a Conservação* – Escrevemos os *Padrões para a Conservação* em termos gerais para fornecer às equipes a flexibilidade necessária para adaptá-los e modificá-los conforme suas condições. Portanto, os passos descritos neste documento geralmente se aplicam a todos os projetos de conservação, mas cada equipe deve entrar em um nível de detalhe proporcional aos níveis de complexidade e investimento em seu projeto. Além disso, algumas equipes de projeto podem achar que determinados passos não funcionam para elas e podem precisar adaptá-los.
- Os *Padrões para a Conservação* se concentram na conservação como foco principal, mas podem ser adaptados - Esses padrões foram desenvolvidos por e para organizações e agências cujo objetivo final é a biodiversidade ou a conservação de recursos naturais. No entanto, muitas equipes também estão trabalhando para contribuir para o bem-estar humano e, em alguns casos, o bem-estar humano é um objetivo igual ou superior. Os *Padrões para a Conservação* são neutros em relação ao objetivo principal de uma equipe. Esta é uma decisão de gestão que as equipes devem esclarecer nas etapas iniciais do processo. No entanto, vários processos e ferramentas dos *Padrões para a Conservação* podem apoiar discussões explícitas sobre trocas (*trade-offs*) potenciais e consequências de priorizar objetivos diferentes ao longo do ciclo do projeto.
- Esses padrões podem ser implementados usando uma variedade de ferramentas e materiais guia – Os *Padrões para a Conservação* pretendem representar o estado da arte no conhecimento coletivo da comunidade de conservação quanto ao processo de desenho,

gestão e monitoramento de projetos de conservação, além de promover uma cultura de aprendizagem. Eles fornecem orientações sobre como fazer a conservação. Os *Padrões para a Conservação* se referem a ferramentas específicas que se mostraram úteis na implementação dessa abordagem. No entanto, as equipes podem desejar complementar as ferramentas típicas dos *Padrões para a Conservação* com outras ferramentas apropriadas ao contexto (p. ex., ferramentas de priorização espacial, como MARXAN, planejamento de cenários e tabelas de consequências).

- Esses padrões buscam definir claramente e usar consistentemente a terminologia – Existem intermináveis debates entre os planejadores quanto ao significado relativo de termos técnicos, como objetivos, metas, estratégias, atividades, alvos, marcos e resultados. Todo escritório, projeto e até indivíduo tem seu próprio conjunto de termos preferido. Não há resposta certa. Os *Padrões para a Conservação*, no entanto, sustentam que é muito importante que os membros da equipe de projeto e as pessoas com quem você trabalha tenham uma definição clara e comum dos termos que você escolher usar. Com isso em mente, os termos técnicos deste documento foram cuidadosamente selecionados, sublinhados quando descritos pela primeira vez, usados consistentemente a partir de então e definidos no glossário ao final. A seleção de termos específicos para um determinado conceito e as definições para esses termos são baseadas no uso atual de palavras por profissionais de várias disciplinas que trabalham no planejamento, monitoramento e avaliação. À medida que os *Padrões para a Conservação* evoluem, podemos encontrar alguns termos que precisam ser atualizados para melhorar a comunicação e a adoção dos principais princípios e etapas (consulte a Tabela 1 para obter atualizações para esta versão atual).



## ANEXO 4. RESUMO DOS PADRÕES DE PRÁTICA E RESULTADOS

Os números indicam os passos e subpassos, e marcadores de diamante (◊) indicam resultados/saídas/produtos. Nem todos os padrões ou resultados são adequados em todas as condições ou em todos os projetos, portanto, você deve adaptá-los conforme necessário.

### 1. Avalie

1a. Defina o propósito e identifique a equipe do projeto

- ◊ Identificação do propósito, tomadores de decisão e decisões necessárias que este trabalho apoiará
- ◊ Seleção da equipe inicial do projeto, incluindo o líder do projeto, membros principais e membros consultivos
- ◊ Identificação das habilidades existentes entre os membros da equipe e as principais lacunas que você deve preencher
- ◊ Atribuição de papéis e responsabilidades

1b. Defina o escopo, a visão e os alvos de conservação

- ◊ Breve descrição do escopo do projeto, incluindo um mapa, se apropriado
- ◊ Declaração da visão para o projeto
- ◊ Seleção de alvos de conservação, incluindo uma breve explicação do motivo pelo qual foram escolhidos e, se apropriado, uma descrição e/ou mapa mostrando a localização de cada alvo
- ◊ Descrição do status de viabilidade de cada alvo de conservação prioritário
- ◊ Se relevante, seleção de alvos de bem-estar humano e identificação de serviços ecossistêmicos, incluindo uma breve explicação de por que eles foram escolhidos

## 1c. Identifique as ameaças críticas

- ◇ A identificação de ameaças diretas e, se relevante, um mapa mostrando a pegada espacial de cada ameaça à medida que interferem com os alvos
- ◇ Avaliação da vulnerabilidade às mudanças climáticas com nível de detalhe apropriado para o contexto
- ◇ Atribuição de importância ou classificação de ameaças diretas para identificar ameaças críticas

## 1d. Avalie a situação de conservação

- ◇ Identificação e análise de ameaças indiretas e oportunidades
- ◇ Análise de partes interessadas (*stakeholders*) e seus principais interesses
- ◇ Modelo situacional inicial, descrição narrativa e/ou outro tipo de representação das principais relações de causa e efeito entre os fatores que afetam o contexto do seu projeto
- ◇ Verificação de acurácia e revisão do seu modelo

## 2. Planeje

## 2a. Desenvolva um plano de ação formal: objetivos, estratégias, pressupostos e metas

- ◇ Objetivos para cada alvo de conservação e, caso apropriado, para cada alvo de bem-estar humano
- ◇ Identificação de pontos chave de intervenção e estratégias candidatas
- ◇ Priorização das estratégias candidatas
- ◇ Teorias da mudança que esclareçam os pressupostos da equipe e as atividades principais para as estratégias chave selecionadas
- ◇ Metas para os resultados intermediários chave
- ◇ Plano de ação finalizado

## 2b. Desenvolva um plano de monitoramento formal, avaliação e aprendizagem

- ◇ Públicos e suas necessidades de informação e modos de comunicação preferidos claramente definidos
- ◇ Indicadores e métodos definidos
- ◇ Plano de monitoramento, avaliação e aprendizagem finalizados

## 2c. Desenvolva um plano operacional

- ◇ Avaliação de recursos humanos, financeiros e outros
- ◇ Avaliação de riscos e ações mitigadoras
- ◇ Estimativa da vida útil do projeto e estratégia de saída

## 3. Implemente

## 3a. Estabeleça um plano de trabalho detalhado de curto prazo e o cronograma

- ◇ Plano de trabalho detalhando as tarefas, atividades e responsabilidades associadas ao seu plano de ação, plano de monitoramento e plano operacional
- ◇ Cronograma ou calendário do projeto

## 3b. Estabeleça e aprimore o orçamento de seu projeto

- ◇ Orçamento do projeto
- ◇ Fontes potenciais de financiamento identificadas
- ◇ Propostas de financiamento desenvolvidas e enviadas
- ◇ Recursos financeiros obtidos

## 3c. Implemente os planos

- ◇ Implementação do plano estratégico (planos de ação, monitoramento e operacionais) e plano de trabalho, tendo em mente o orçamento e o cronograma do projeto
- ◇ Desenvolvimento de sistemas para armazenamento e acesso a dados
- ◇ Relatórios de progresso para sua organização, financiadores e outras partes interessadas no projeto
- ◇ Dados de monitoramento capturados em sistemas

## 4. Analise e adapte

### 4a. Prepare os dados para análise

- ◇ Principais dados do projeto gravados, armazenados, processados e com backup feito regularmente

### 4b. Analise e reflita sobre os resultados

- ◇ Análises dos resultados e pressupostos do projeto
- ◇ Análises de dados operacionais e financeiros
- ◇ Documentação das discussões e decisões

### 4c. Adapte o plano estratégico

- ◇ Documentos revisados do projeto, incluindo seu plano de ação, plano de monitoramento, plano operacional, plano de trabalho e orçamento
- ◇ Documentação de evidências, discussões e decisões

## 5. Compartilhe

### 5a. Documente o seu aprendizado

- ◇ Documentação dos principais resultados e conhecimentos

### 5b. Compartilhe o seu aprendizado

- ◇ Refinamento, conforme necessário, dos principais públicos-alvo e suas necessidades de informação e modos de comunicação preferidos
- ◇ Comunicação regular com os membros da equipe do projeto e as principais partes interessadas
- ◇ Contribuição para a base de evidências
- ◇ Desenvolvimento e distribuição de produtos de comunicação apropriados

### 5c. Promova um ambiente de aprendizagem

- ◇ *Feedback* regular compartilhado formal ou informalmente
- ◇ Auditorias, conforme apropriado, para avaliar a aderência às boas práticas de conservação
- ◇ Comprometimento demonstrado dos líderes e funcionários com a aprendizagem e a inovação
- ◇ Um ambiente seguro para incentivar a experimentação e questionar o status quo
- ◇ Um compromisso de compartilhar sucessos e fracassos com profissionais de todo o mundo

## Feche o ciclo

Os Padrões Abertos para a Prática da Conservação (desenvolvidos e mantidos pela Aliança para Medidas de Conservação) reúne conceitos, abordagens e terminologia comuns para ajudar a tornar esforços de conservação mais eficazes.

Membros da CMP:

