

Padrões Abertos para a Prática da Conservação

Versão 3.0 / Abril de 2013



A Aliança para Medidas de Conservação (CMP) é um consórcio de organizações de conservação cuja missão é avançar com a prática de conservação ao desenvolver, testar e promover princípios e ferramentas para avaliar com credibilidade as ações de conservação e melhorar a sua efetividade.





Os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação* da [Aliança para Medidas de Conservação](#) (CMP) é licenciado sob uma [Licença Creative Commons de Atribuição-CompartilhaIgual 3.0 Não Adaptada](#).

Os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação*, Versão 3.0, são o resultado do aporte de informações, testes em campo e discussões entre os membros da Aliança para Medidas de Conservação e seus respectivos parceiros.

Compreendendo a licença Creative Commons: Sob a licença Creative Commons, você pode usar os *Padrões Abertos* e adaptá-los ou modificá-los como desejar, desde que você: a) faça referência aos *Padrões Abertos* originais (mas sem sugerir, de qualquer maneira, que a CMP endossa este trabalho que resultou dessa modificação); e b) publique o trabalho resultante sob a mesma licença Creative Commons. Você também pode enviar formalmente suas contribuições ao corpo diretor da CMP o qual irá considerar sobre incorporá-las numa versão oficial futura dos *Padrões Abertos*. Este processo assegura que os *Padrões* evoluam constantemente por meio do aporte de informações de uma vasta gama de praticantes, que eles sejam adaptáveis às necessidades individuais de organizações, mas que eles ainda supram um padrão global para os trabalhos de conservação cuidadosamente gerido.

O que é a Aliança para Medidas de Conservação (CMP)? A CMP é um consórcio de organizações de conservação cuja missão é avançar com a prática de conservação ao desenvolver, testar e promover princípios e ferramentas para avaliar com credibilidade as ações de conservação e melhorar a sua efetividade. Cada organização dentro da CMP tem a conservação da biodiversidade como um de seus objetivos primários, está enfocada em alcançar resultados de conservação tangíveis e está trabalhando para melhorar abordagens no desenho de projetos, gestão e avaliação.

Membros atuais da CMP: African Wildlife Foundation, CATIE (Programa Áreas Protegidas e Corredores Biológicos), Conservação Internacional, David and Lucile Packard Foundation, Defenders of Wildlife, Forever Costa Rica, Foundations of Success, The Gordon and Betty Moore Foundation, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, Keith Campbell Foundation for the Environment, Latin American School for Protected Areas Management, The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust, Margaret A. Cargill Foundation, National Audubon Society, National Fish and Wildlife Foundation, Rainforest Alliance, Rare Conservation, The Nature Conservancy, US Fish and Wildlife Service (Wildlife Without Borders), 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 a melhorá-lo ao longo do tempo. Para versões atualizadas, materiais de orientação e apoio aos *Padrões*, e para mais informações sobre a CMP, visite nosso *website* em: www.conservationmeasures.org.

Nós apoiamos o processo de *feedback* de qualquer pessoa que utilize os *Padrões Abertos* – por favor, envie um *e-mail* para: CMPIinfo@conservationmeasures.org.

A tradução da versão 3.0 dos *Padrões Abertos* para o português foi realizada em julho de 2017 pela Conserve Brasil (www.conservebrasil.com.br).

Sumário

Introdução	1
Início e evolução dos Padrões Abertos	3
Usando os Padrões Abertos	4
Princípios gerais para a implementação dos Padrões Abertos	6
1. Conceitualizar	10
1A. Definir o propósito do planejamento e a equipe	10
1B. Definir escopo, visão e alvos de conservação	11
1C. Identificar as ameaças críticas.....	14
1D. Analisar o contexto de conservação	15
2. Planejar as ações e o monitoramento	19
2A. Estabelecer um plano de ação formal: objetivos, estratégias, pressupostos e metas	20
2B. Estabelecer um plano de monitoramento formal	27
2C. Estabelecer um plano operacional.....	31
3. Implementar as ações e o monitoramento	32
3A. Estabelecer um plano de trabalho detalhado de curto prazo e o cronograma.....	32
3B. Estabelecer e aprimorar o orçamento.....	34
3C. Implementar os planos.....	35
4. Analisar, praticar e adaptar	36
4A. Preparar os dados para análise	36
4B. Analisar os resultados.....	36
4C. Adaptar o plano estratégico	38
5. Documentar e compartilhar o aprendizado	39
5A. Documente o seu aprendizado	39
5B. Compartilhe o seu aprendizado	39
5C. Criar um ambiente de aprendizagem.....	41
Feche o ciclo	42
Anexo 1. Glossário	43
Anexo 2. Definições e critérios para termos chave	48
Anexo 3. Resumo dos padrões de prática e produtos	50
Anexo 4. Exemplo de aplicação dos Padrões Abertos em um projeto temático	51

Introdução

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. Mas temos um problema: não temos um sistema totalmente funcional para avaliarmos a eficácia de nossas ações. Apesar de muitos avanços inspiradores terem sido conquistados, poucas organizações conservacionistas podem dizer consistentemente o que está funcionando, o que poderia ser melhorado e quais abordagens precisam ser mudadas.

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 verdadeiramente superarmos os desafios que enfrentamos?

A comunidade conservacionista necessita urgentemente de sistemas robustos para planejamento de projetos baseados em resultados, gestão e monitoramento. Além disso, precisa praticar a gestão adaptativa baseada na avaliação sistemática dos resultados e usar essa informação para aprender uns com os outros sobre o que funciona e o que não funciona. Em conjunto, essa abordagem irá ajudar a comunidade conservacionista a construir vontade pública de expandir os recursos disponíveis.

Para atender a essas necessidades, a Aliança para Medidas de Conservação (CMP – do Inglês *Conservation Measures Partnership*) tem trabalhado durante a última década para combinar princípios e melhores práticas em gestão adaptativa e gestão baseada em resultados da conservação da natureza e de outras áreas temáticas para criar os *Padrões Abertos para a Prática da Conservação* (deste ponto em diante referidos como *Padrões Abertos* ou *Padrões*).¹ Os *Padrões Abertos* trazem em si conceitos comuns, abordagens e terminologia em desenho de projetos de conservação, gestão e monitoramento para ajudar os praticantes a melhorarem a prática da conservação. Nós desenvolvemos estes *Padrões Abertos* para que possam ser aplicados em qualquer escala geográfica, temporal ou programática.

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 não repetir o que não funciona, com base 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:²

¹ Nós usamos o termo “*Padrões Abertos*” em referência ao movimento *Open Source / Creative Commons* para significar padrões que são desenvolvidos por meio da colaboração pública, disponível livremente para qualquer pessoa e sem propriedade de qualquer pessoa ou qualquer instituição. Para mais informações sobre os termos da licença *Creative Commons*, veja o quadro no início deste documento.

² A declaração completa de consenso da CMP do Encontro Mundial de Medidas de 2010 está disponível em www.conservationmeasures.org.

- Declarar os nossos resultados desejados em termos de resultados de conservação, não de ações. O esforço em si não é suficiente para ser bem-sucedido. Nós especificaremos resultados desejáveis mensuráveis tanto para o curto prazo (p. ex., fundos captados, leis publicadas) quanto para o longo prazo (p. ex., ameaças diminuídas, status de espécies melhorados).
- Declarar como nossos esforços levarão aos nossos resultados desejados. Assim como um cientista declara uma hipótese clara antes de desenhar um experimento para testá-lo, nós iremos enunciar e compartilhar as “teorias da mudança” por trás de nossas ações antes de implementá-las.
- Acompanhar nosso progresso em direção aos resultados desejados. Nós não esperamos até o final de uma ação para então avaliá-la. Em vez disso, iremos avaliar indicadores de curto e longo prazos para acompanhar a efetividade de nossas ações, investindo em medidas apropriadas aos riscos que estamos lidando.
- Adaptar nossas estratégias com base no que aprendemos. Apenas medir a eficácia não resolve nada. Usaremos nossos dados e análises para nos guiar em direção a fazer mais do que funciona e menos do que não funciona.
- Compartilhar nossos resultados com respeito, honestidade e transparência para facilitar o aprendizado. Nós não iremos ter sucesso todas as vezes, mas se formos honestos nas nossas avaliações dos nossos esforços, aprenderemos todas as vezes. E se compartilharmos abertamente nossas avaliações uns com os outros e com o público, aumentaremos o aprendizado e a transparência, e avançaremos com o trabalho da comunidade da conservação da biodiversidade como um todo.

Os *Padrões Abertos* estão organizados em um ciclo de gestão de projeto de cinco passos:

- | | |
|---------|---|
| PASSO 1 | Conceitualizar a visão do projeto e o contexto |
| PASSO 2 | Planejar as ações e o monitoramento |
| PASSO 3 | Implementar as ações e o monitoramento |
| PASSO 4 | Analisar os dados, usar os resultados e adaptar |
| PASSO 5 | Documentar e compartilhar o aprendizado. |

Os *Padrões Abertos* devem descrever o processo geral necessário para a implementação bem-sucedida de projetos de conservação.³ Eles não são uma receita que deve ser seguida exatamente. Em vez disso, eles foram feitos principalmente para guiar decisões *programáticas* em gestão de projetos (p. ex., determinando as melhores intervenções para o sucesso de conservação). Ainda, eles não são desenhados para abordar totalmente processos administrativos e funções relacionadas a, por exemplo, orçamentos, contratos e gestão de recursos humanos.

Esperamos que esses *Padrões* sejam usados principalmente uma vez que esteja claro onde ou em que tema uma equipe irá trabalhar e o que se deseja conservar. Ferramentas adicionais irão dar apoio a projetos em priorização geográfica. Os *Padrões Abertos* não pretendem competir com

³ Todos os esforços de conservação em qualquer escala podem ser descritos tanto explicitamente quanto implicitamente como “*projetos*” – um conjunto de ações realizadas 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.

estas ferramentas. Uma vez que a decisão mais ampla de onde e em que trabalhar tenha sido tomada, os *Padrões Abertos* proveem uma estrutura para alcançar a conservação efetiva dessas prioridades – sejam elas espaços locais, rede de locais, paisagens, ecossistemas, espécies em sua distribuição, políticas nacionais ou globais e questões temáticas tais como mercados.

Estes *Padrões Abertos* são desenhados para prover aos nossos colegas em nossas respectivas organizações – e pela paisagem da conservação – com um roteiro claro para ajudá-los a maximizar a eficácia e a eficiência de seus projetos. Além disso, estes *Padrões* ajudam a esclarecer o que precisamos fazer para alcançar gestão de projetos com qualidade, dispondo de uma base transparente para uma abordagem estruturada que possibilite a avaliação (ambas, interna e externa) de nossas ações. Por fim, esperamos que esses *Padrões* promovam e facilitem uma maior colaboração entre as organizações de conservação – um ingrediente essencial se queremos ser bem-sucedidos em alcançarmos nossos objetivos e metas.

Nós encorajamos o *feedback* de qualquer pessoa que use estes *Padrões Abertos* – por favor, nos envie um *e-mail* com seus comentários para: CMPinfo@conservationmeasures.org

Início e evolução dos *Padrões Abertos*

Os *Padrões Abertos para Prática da Conservação* são o resultado de um trabalho colaborativo da Aliança para Medidas de Conservação. Inicialmente, os membros da CMP usaram os

Quadro 1. O que há de novo na Versão 3.0?

A Versão 3.0 reflete o aporte coletivo e o esforço colaborativo dos membros da CMP e parceiros que utilizaram os *Padrões Abertos* e que têm ideias sobre como eles poderiam ser fortalecidos. Os principais destaques incluem:

- Passos 1 e 2 mais detalhados, refletindo uma colaboração mais ampla e representativa da crescente associação de membros à CMP e conhecimentos técnicos.
- Alvos de bem-estar humano estão incluídos, com esclarecimento sobre sua relação às estratégias e alvos de conservação.
- Mudanças climáticas estão explicitamente tratadas, com sugestões sobre como tornar projetos mais proativos com relação às adaptações climáticas.
- Forte ênfase no desenvolvimento de estratégia e processo de seleção, um passo chave na gestão de um projeto de conservação.
- Maior elaboração na necessidade para uma análise de atores envolvidos (*stakeholders*) e como tratar de interesses primários.
- O esclarecimento do uso dos *Padrões Abertos* para projetos temáticos e projetos não baseados em locais.

resultados da Iniciativa para a Medição do Impactos de Conservação (MCI – do Inglês *Measuring Conservation Impact Initiative*)⁴, um estudo realizado em 2002 que revisou experiências em sete campos – conservação, saúde pública, planejamento familiar, desenvolvimento internacional, serviços sociais, educação e negócios – para determinar conceitos comuns e abordagens para um adequado desenho de projeto, gestão e monitoramento. As conclusões da iniciativa MCI foram compiladas em uma série de princípios para o ciclo de gestão de projetos / gestão adaptativa. Construindo a partir destes resultados, cada uma das instituições membros da CMP contribuiu com suas experiências em implementação de projetos de

⁴ A iniciativa MCI foi dirigida pela Foundations of Success (FOS) em colaboração com a Wildlife Conservation Society (WCS) e a Conservação Internacional (CI) e foi financiada pela Gordon and Betty Moore Foundation.

modo a refinar os *Padrões Abertos* e dar ênfase mais especificamente em conservação da biodiversidade.

Muitas das instituições membros da CMP trabalharam duro para operacionalizar os *Padrões Abertos* e seus esforços tem sido a força motriz ao auxiliar os *Padrões* a se tornarem a prática comum e aceita dentro da comunidade conservacionista. Este é um processo em andamento e dinâmico que incluiu o desenvolvimento de padrões específicos às organizações que se baseiam fortemente nos *Padrões Abertos* da CMP, o desenvolvimento de materiais de orientação para cada etapa, o treinamento de várias equipes de projetos ao redor do mundo em partes dos *Padrões*, e a implementação dos *Padrões* por estas equipes. Além disso, a Rede de Coaches para a Conservação (CCNet – do Inglês *Conservation Coaches Network*) e suas franquias regionais estão cada vez mais servindo como um mecanismo para promover e refinar os *Padrões Abertos* globalmente. Esta aplicação em larga escala dos *Padrões Abertos* forneceu à CMP comentários úteis e sugestões de melhorias.

Os *Padrões Abertos* também serviram como a estrutura para o desenvolvimento do Miradi, Programa de Gestão Adaptativa (Miradi significa “projeto” em suaíli). Muitas das figuras do presente documento foram geradas com o Miradi. O *software* conduz o praticante através de vários passos dos *Padrões Abertos*. Por exemplo, o *software* fornece às equipes uma ferramenta para visualização e registro: o que querem conservar; quais ameaças e oportunidades estão afetando seus alvos de conservação; quais ameaças têm uma maior significância; como se espera que suas ações influenciem a situação em seus locais; e como irão operacionalizar seu plano estratégico via um plano de trabalho e orçamento. Voluntários traduziram o Miradi para diversos idiomas, com algumas traduções ainda em andamento. Alguns produtos mais recentes incluem um sítio web de “painel de controle” para disponibilizar dados de alto nível do Miradi e uma versão *online* do Miradi que facilitará o compartilhamento de arquivos de forma simples e, no longo prazo, permitirão a entrada de dados *online* e a manipulação de arquivos. Veja www.Miradi.org para mais detalhes.

Desde o lançamento da Versão 2.0 em 2007, a CMP ajudou a organizar dois encontros de “Cúpula de Medidas”, congregando uma comunidade de prática mais ampla de organizações interessadas em medidas de conservação e gestão adaptativa. A CMP também ampliou sua associação de membros para incluir ONGs de conservação, doadores e programas de governo. Consequentemente, uma experiência coletiva mais ampla dá base para a evolução contínua dos *Padrões Abertos*.

Usando os *Padrões Abertos*

Usar os *Padrões Abertos* para melhorar a prática da conservação é parte ciência, parte arte. Isso requer algumas habilidades e experiência para tomar estes princípios bastante ordenados e estruturados e aplicá-los com maestria em situações do mundo real. Entretanto, qualquer equipe se beneficiará ao tentar segui-los e, com tempo e com prática, se tornarão mais habilidosos tanto na arte quanto na ciência de aplicar os *Padrões Abertos*.

Para cada um dos cinco passos do ciclo de gestão de projetos dos *Padrões Abertos* (Figura 1), este documento fornece uma breve descrição dos padrões da prática (subpassos) e os resultados esperados para aquela prática (veja no [Anexo 3](#)). Os números indicam os passos e subpassos e as

marcas em losangos (◆) indicam os resultados. Logicamente, nem todos os padrões ou resultados são apropriados sob todas as condições e para todos os projetos; então você deve adaptá-los conforme seja necessário.

Embora apresentemos os *Padrões Abertos* como uma sequência de passos ou etapas, o processo inteiro raramente é aplicado de uma maneira linear do início para o final. Ao invés disso, é uma mera aproximação da complexidade de fluxos para frente e para trás pelo qual o projeto avança.

O processo desenhado neste documento pode parecer complexo e de alguma forma sobrecarregado, mas provavelmente você já percorreu muitos dos passos aqui descritos, mesmo que você não tivesse um nome formal ou descrição para aquele passo. Não se espera que o seu projeto só produza resultados à prova de falhas ao longo de cada passo deste processo. Ao invés disso, é esperado que haja um ciclo iterativo – a ideia é deliberadamente, mas rapidamente, percorrer os passos, desenvolver um rascunho plausível dos resultados, e então revisar seu trabalho ao longo do tempo, à medida em que seu projeto se altera e amadurece. Da mesma forma, quando você encontra lacunas de dados, não fique paralisado – afirme a sua hipótese, vá em frente com a melhor informação disponível e registre quaisquer suposições que estiver fazendo. Planejamento e implementação adequados são uma série em andamento de estimativas construídas sobre suposições que você pode testar sistematicamente.

Figura 1. Ciclo de gestão de projeto dos *Padrões Abertos* da CMP, versão 3.0



Princípios gerais para a implementação dos Padrões Abertos

Existem alguns princípios essenciais que se aplicam não exclusivamente a um passo em particular, mas sim a todos os passos destes padrões. Em vez de listá-los para cada passo, nós os descrevemos aqui.

- **Envolva os atores** – Ao conduzir o seu projeto, é importante definir adequadamente os atores internos e externos e envolvê-los em cada passo. Atores são indivíduos, grupos ou instituições que tenham algum interesse pelo projeto, que por ele serão afetados ou que possam influenciar as atividades e resultados do seu projeto. Atores internos e externos irão variar de acordo com o contexto do projeto. Tipicamente, entretanto, atores internos incluem os funcionários e parceiros que compõem a equipe diretamente responsável pelo planejamento e implementação do projeto. Os parceiros podem incluir, por exemplo, outras organizações, pesquisadores, membros da comunidade e representantes do governo. Além disso, atores internos incluem tomadores de decisão chave que podem influenciar o direcionamento estratégico e/ou os recursos financeiros disponíveis ao projeto. Atores externos incluem indivíduos e instituições que têm algum tipo de interesse, alguma conexão ou potencialmente podem influenciar o projeto, mas que não são diretamente responsáveis pela sua implementação (veja o [Passo 1D](#) para mais detalhes sobre análise de atores).
- **Desenvolva e cultive alianças** – De forma semelhante, você deverá formalizar algumas das suas parcerias e atuar para cultivá-las ao longo da vida do seu projeto. A conservação bem-sucedida depende da formação de alianças efetivas com atores chave. A maioria dos projetos de conservação provavelmente não terão o conhecimento técnico suficiente ou os recursos internos para realizar todo o trabalho que precisa ser feito. Além disso, a maioria, se não todos os projetos, necessita assegurar que o trabalho que estão iniciando terá continuidade após o término do projeto inicial. Para garantir a sustentabilidade do trabalho, será necessário mobilizar uma participação efetiva e a troca de informações com estes parceiros durante o projeto e após seu término. Isso significa desenvolver as alianças logo no início e reconsiderá-las à medida que o ciclo avança, formalizando-as quando apropriado e trabalhando para manter relações positivas e de apoio.
- **Comprometa-se com o aprendizado** – As equipes precisam estar preparadas para abraçar o aprendizado, para reconhecer e admitir os equívocos, para identificar os sucessos e para trabalhar para compreender por que algumas ações foram bem-sucedidas e outras não. De maneira evidente, uma cultura de aprendizagem organizacional ajudará a formar um ambiente saudável de aprendizado. A criação dessa cultura irá provavelmente demandar trabalho e comprometimento tanto dos níveis mais básicos quanto dos mais altos.
- **Documente suas decisões** – Para cada passo, você poderia anotar como decidiu proceder, mas isto logo poderia se tornar muito trabalhoso. Você deve decidir que nível de registro é adequado, mas gostaríamos realmente de enfatizar a importância de se documentar as razões que levaram às suas decisões em cada passo. Isso não só te dará a oportunidade de analisar porque as coisas funcionaram ou não funcionaram, mas também serve como uma base para que outras pessoas compreendam a lógica das suas escolhas.
- **Faça ajustes conforme necessário** – Os passos descritos neste documento são aplicados de maneira geral para todos os projetos de conservação, mas deverão ser ajustados para

atender às demandas específicas de cada projeto. Em particular, cada equipe de projeto deveria alcançar um nível de detalhamento de acordo com os níveis de complexidade e de investimento do seu projeto. Ainda, algumas equipes de projetos podem considerar que certos passos não lhes servem. Espera-se que as equipes possam adaptar esses passos básicos conforme seja necessário.

Pressupostos assumidos no desenvolvimento do *Padrões Abertos*

À medida em que você revise e implemente os *Padrões Abertos*, tenha em mente que uma série de pressupostos foram feitos durante sua elaboração. Estes pressupostos incluem:

- ***Algumas prioridades já foram estabelecidas*** – Estes padrões assumem que você e/ou sua organização já passaram por algum nível de priorização e definiram onde, ou em que questão, sua equipe irá trabalhar. O exercício da priorização é um importante precursor à aplicação destes padrões. Alguns dos materiais nos *Padrões Abertos* podem ser úteis no estabelecimento de prioridades. Além disso, o aprendizado obtido durante a aplicação destes padrões pode retroalimentar futuros exercícios de priorização.
- ***Poucos projetos irão começar no princípio destes padrões*** – Embora seja ideal aplicar estes padrões desde o princípio, muitos projetos que serão beneficiados com estes padrões já estão em desenvolvimento. É possível aplicar estes padrões ao seu projeto de maneira “retroativa” de forma a auxiliar na identificação de lacunas que precisam ser tratadas para melhorar o seu projeto. Se você está apenas começando a pensar sobre iniciar um novo projeto, estes padrões podem te auxiliar a ter uma abordagem abrangente.
- ***Estes padrões representam o “ideal”*** – Uma breve leitura dos *Padrões Abertos* pode se parecer complicada no começo – aparentemente com um número infinito de questões a serem consideradas e coisas para fazer. Mas estes padrões têm o propósito de fornecer uma visão abrangente do que compreende um desenho de projeto, gestão e monitoramento ideais. É importante reconhecer que pode não ser exequível – por uma série de motivos – tratar de todos os componentes dos *Padrões*. Entretanto, o que é importante é o uso de um processo lógico e sistemático para a aplicação dos *Padrões*. Por exemplo, você não deve identificar seus indicadores ([Passo 2B](#)) antes de ter pensado em o que você quer conservar ([Passo 1B](#)). Da mesma forma, se não for possível tratar de um componente específico, você deve ter clareza sobre como isso irá influenciar o resto do seu trabalho.
- ***Cada projeto é diferente de maneira potencialmente significativa*** – Da mesma forma que no pressuposto anterior, cada projeto varia da norma de alguma maneira. Estes padrões não foram desenvolvidos para serem uma solução única sem qualquer variação. Ao invés disso, eles foram escritos em termos bastante gerais fornecendo às equipes de projetos a flexibilidade que é necessária para adaptar e modificar os *Padrões* conforme suas condições específicas. De fato, acreditamos que são estas diferenças – e o teste destes padrões numa variedade de contextos – que tornarão os *Padrões* cada vez mais robustos e úteis ao longo do tempo.
- ***Estes padrões mudarão ao longo do tempo*** – Estes padrões não foram escritos para serem a última palavra em como se fazer conservação efetiva. Em vez disso, eles foram feitos para capturar a sabedoria predominante sobre o que é necessário para realizar bem

a conservação sob uma variedade de condições. Para isso, a CMP pretende atualizar e modificar regularmente os *Padrões Abertos* à medida em que forem sendo aplicados e testados no campo e à medida do aumento do nosso conhecimento sobre o que funciona e o que não funciona.

- ***Estes padrões se aplicam a projetos em qualquer escala*** – Estes padrões não são desenhados exclusivamente para ações de conservação baseadas em um local. Os projetos podem variar desde o manejo de locais de pequena escala até ecorregiões em grande escala, paisagens ou corredores, ou podem envolver manejo de locais de pequena escala para atingir impactos em larga escala. Também, os projetos podem não ser limitados por uma escala geográfica, mas em vez disso podem ser de natureza mais temática, incluindo iniciativas focadas em políticas para redução de ameaças ou espécies, por exemplo. Além disso, estes padrões podem ser usados para desenhar programas de captação de recursos e para esclarecer a relação entre objetivos programáticos e doações individuais.
- ***Esses padrões podem ser implementados com o uso de uma gama de ferramentas e orientação*** – Os *Padrões Abertos* foram desenvolvidos para representar o estado-da-arte no conhecimento coletivo da comunidade conservacionista sobre o processo de desenhar, gerir e monitorar projetos de conservação. Eles fornecem a orientação sobre como realizar conservação, independente de quaisquer ferramentas ou materiais de orientação (p. ex., MARXAN, Tomada de Decisão Estruturada) que auxiliam na sua implementação.
- ***Estes padrões buscam definir claramente a terminologia e usá-la consistentemente*** – Parece haver um debate sem fim entre planejadores com relação ao significado relativo de termos técnicos tais como objetivos, metas, estratégias, atividades, alvos, marcos, produtos e resultados. Todos os escritórios, projetos e até os indivíduos têm seu grupo de palavras preferidas. Não existe resposta correta – os *Padrões Abertos*, entretanto, sustentam que é muito importante que os membros da sua equipe de projeto, bem como as pessoas com quem você trabalha, tenham uma definição clara e compartilhada de quais termos escolheu-se utilizar. Com isso em mente, os termos técnicos neste documento foram selecionados cuidadosamente, sublinhados quando aparecem pela primeira vez neste documento, além de consistentemente usados em todo o texto e com suas definições apresentadas no glossário ao final. A seleção de termos específicos para um determinado conceito e as definições para estes termos estão baseadas no uso atual de palavras por profissionais de várias disciplinas, os quais trabalham com planejamento, monitoramento e avaliação.



Incorporando as mudanças climáticas aos *Padrões Abertos*

As mudanças climáticas estão ocorrendo e continuarão a ocorrer pelo que se prevê para o futuro. A temperatura média global tem projeção de aumento de mais de 2 °C nas próximas décadas, associado ao aumento do nível do mar e alterações na sazonalidade, tempestades, época e volume de precipitação.

Embora mal passasse pelo radar de muitos conservacionistas no momento do primeiro rascunho dos *Padrões Abertos*, tratar das mudanças climáticas é atualmente uma prioridade global da conservação e uma questão que deve ser considerada no desenho e na gestão de qualquer projeto de conservação. Como ajustar e aplicar os *Padrões Abertos* para essa realidade é o tema de pesquisas em andamento e discussões entre muitos membros da CMP e seus parceiros. Está claro que os *Padrões Abertos* fornecem uma estrutura robusta para aumentar a efetividade e a eficiência dos esforços para reduzir os impactos das mudanças climáticas. Entretanto, no momento do lançamento da Versão 3.0 os membros da CMP ainda estavam testando como ajustar os processos sugeridos e produtos dos *Padrões* para se antecipar e acomodar os efeitos incertos das mudanças climáticas e como melhor reagir a ela. É provável que a incerteza persista no futuro, mas os trabalhos em andamento para incorporar as considerações sobre mudanças climáticas à implementação dos *Padrões Abertos* estão ajudando a esclarecer e dar enfoque aos debates sobre os efeitos das mudanças climáticas sobre a biodiversidade e o que pode e deve ser feito para minimizar ou melhorar esses efeitos.

Algumas ideias atuais sobre como incorporar as mudanças climáticas à implementação dos *Padrões Abertos* é apresentada em caixas de textos ao longo deste documento, mas a CMP continuará a fazer novas adições e revisões. Já que a CMP está trabalhando para ajustar os *Padrões Abertos* para acomodar as mudanças climáticas, nós encorajamos que as equipes de planejamento sejam proativas e que intencionalmente busquem: 1) compreender e responder aos impactos atuais e futuros das mudanças climáticas, em paralelo às outras ameaças convencionais; e 2) desenvolvam e implementem ações que não prejudiquem opções para responder a mudanças climáticas futuras.

A ênfase das caixas de texto está em adaptação, não mitigação. Ambas são respostas importantes, mas as ações de mitigação (as estratégias que atuam sobre a ameaça direta de emissões dos gases de efeito estufa) cabem nitidamente dentro da estrutura atual dos *Padrões Abertos*. Entretanto, preparar-se para a adaptação requer o desenvolvimento de ferramentas novas ou de modificação das ferramentas existentes.

1. Conceitualizar

Este primeiro passo envolve a especificação dos parâmetros básicos para seu projeto em preparação ao trabalho de desenho que virá no próximo passo. De forma específica, envolve a determinação do propósito do planejamento, a identificação de quem estará envolvido inicialmente na equipe do projeto, e a articulação do escopo geográfico e/ou temático do seu projeto, a visão que você espera atingir, e os alvos de conservação que serão o foco do seu trabalho. Também inclui dar sentido ao contexto do seu projeto, inclusive a identificação de ameaças, oportunidades e atores chave.

1A. Definir o propósito do planejamento e a equipe

Propósito do planejamento

O planejamento de projetos tem múltiplos propósitos, mas entre os mais importantes está prover suporte para a *tomada de decisão* ao longo do processo de planejamento e durante a respectiva implementação. Você precisa ser bastante claro e transparente sobre por que você está planejando, inclusive sobre as decisões específicas e os tomadores de decisão que seu plano irá apoiar. Pode ser útil para revisar a missão da sua instituição e as prioridades vigentes. Entre outros aspectos, também ajudará a esclarecer as decisões que já foram tomadas, bem como as expectativas dos tomadores de decisão, o momento das tomadas de decisão e os pressupostos sobre financiamento e outros recursos. Isto irá te ajudar a determinar quanto esforço deve ser investido em planejamento e quais passos são mais importantes em relação a outros (por exemplo, se alvos e objetivos já foram selecionados e uma análise de ameaças já existe, então você deve ser capaz de revisá-los e passar para a análise de situação e estratégias). Da mesma forma, à medida em que você inicia o processo de planejamento, você deve utilizar os seus aprendizados obtidos em outros projetos similares ou em versões mais antigas do mesmo projeto.

Se você está planejando de maneira colaborativa com seus parceiros, você deve também comparar suas respectivas missões e prioridades no início e identificar onde suas demandas e valores podem ser compatíveis, bem como onde pode haver conflito (algumas vezes isto é chamado de interesses primários, descritos na Seção 1D. Analisar o contexto de conservação).

Equipe do projeto

Um projeto é desenhado e implementado por um grupo de indivíduos que compreendem a sua equipe do projeto. Como membros da equipe normalmente estão incluídos os empregados da sua organização, bem como outros parceiros chave internos e externos. Um dos membros da equipe normalmente serve como o líder do projeto, responsável pela coordenação geral do projeto e por mover a equipe em frente. Você deve deixar claro quem está na sua equipe e quais são os papéis e responsabilidades de cada membro. A composição da equipe pode mudar ao longo do ciclo de gestão. Entretanto, um aspecto chave é reconhecer e lançar mão de habilidades existentes e experiência, bem como identificar lacunas para garantir que o projeto avance com o melhor conhecimento disponível. Além da equipe do projeto, também pode ser necessário identificar um ou mais orientadores aos quais a equipe núcleo possa recorrer para opiniões sinceras e conselhos e quem possa defender a sua causa. Uma vez feita a sua análise de atores ([Passo 1D](#)), você deve rever a sua equipe do projeto e determinar se algum dos atores identificados no Passo 1D deveria ser parte da sua equipe. Isso irá demandar da sua equipe flexibilidade e abertura para receber

novos membros, se justificado. Em geral, essas idas e vindas entre os passos é parte da natureza iterativa da gestão adaptativa.

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *a identificação do propósito do planejamento e as decisões que o plano irá apoiar;*
- ◆ *a identificação das decisões já tomadas e quaisquer restrições ou limites;*
- ◆ *a seleção da equipe de projeto inicial, incluindo o líder do projeto, membros principais e membros consultivos;*
- ◆ *a identificação de habilidades chave específicas que cada membro da equipe traz;*
- ◆ *a identificação de lacunas nas habilidades ou no conhecimento que devem ser preenchidas pela equipe;*
- ◆ *a atribuição de papéis e responsabilidades.*

1B. Definir escopo, visão e alvos de conservação

Escopo

Antes de começar a pensar sobre o que você irá fazer (as estratégias que irá implementar), você deve ter um bom entendimento do que você pretende realizar em termos gerais. O escopo de um projeto define o que o projeto pretende afetar. Projetos “baseados em locais” têm um escopo geográfico e incluem esforços para conservar ou manejar efetivamente ecorregiões, áreas prioritárias ou áreas protegidas. Já projetos “temáticos” incluem esforços para tratar de alvos de conservação específicos, ameaças, oportunidades ou condições favoráveis e geralmente tem um escopo temático correspondente. Projetos temáticos também podem definir um escopo geográfico que descreva espacialmente uma área de projeto e pode fazer referência a elementos específicos da biodiversidade ou uma ameaça específica.

Em qualquer projeto com um escopo geográfico, é útil desenvolver um mapa espacial da sua área de projeto.

Visão

Além de definir o escopo, também é necessário decidir sobre uma visão clara e comum – uma descrição do estado desejado ou a condição final futura que você está trabalhando para atingir.



Mudanças climáticas. Consideração 1. Escopo

Ao definir o seu escopo, você pode querer considerar como as mudanças climáticas poderão afetar o seu escopo. Isto pode incluir a consideração sobre se os ecossistemas ou áreas de distribuição de espécies possivelmente sofrerão alteração ou se é provável que a distribuição de espécies dentro de um ecossistema mude. Da mesma forma, você pode querer considerar possíveis mudanças latitudinais, de elevação ou outras mudanças que afetarão espécies chave e/ou comunidades de plantas e como isso irá influenciar o seu escopo. O seu escopo deve estar baseado no melhor conhecimento científico disponível no momento. Entretanto, tenha em mente que os impactos das mudanças climáticas não são bem conhecidos. O monitoramento será essencial para testar as hipóteses e determinar se o seu escopo precisa ser alterado ao longo do tempo.

Sua visão pode ser sintetizada em uma declaração de visão que atenda aos critérios de ser *relativamente geral, visionária e breve* (veja o [Anexo 2](#) para as descrições destes critérios). A visão do projeto deve ser compatível e contida na visão geral da sua instituição.

Alvos de conservação

Os projetos selecionam um número limitado de alvos de conservação (também conhecidos por alvos de biodiversidade).⁵ Alvos de conservação são espécies em particular ou sistemas ecológicos/habitats que são escolhidos para representar e englobar o conjunto completo da biodiversidade na área do projeto (para conservação baseada em um local) ou o foco de um programa temático. Eles são a base para o estabelecimento de objetivos, para a execução de ações de conservação e para a medição da efetividade da conservação. Para projetos de conservação baseados em locais, um conjunto completo de alvos de conservação irá – em teoria – garantir a conservação de toda a biodiversidade nativa dentro da área do projeto. Em função de projetos temáticos terem um foco mais restrito em uma espécie, ameaça ou outro tema, as equipes de implementação destes projetos, por definição, não estarão trabalhando para conservar toda a biodiversidade nativa. A maioria dos projetos baseados em locais pode ser razoavelmente bem definida por oito ou menos alvos de conservação bem escolhidos. Entretanto, projetos de maior escala baseados em locais podem demandar tanto alguns alvos a mais ou então alvos “menos detalhados” (p. ex., em vez de uma determinada espécie de ave, uma assembleia de espécies). Projetos temáticos são frequentemente caracterizados por dar ênfase em um principal alvo de conservação – ou uma principal ameaça que afeta vários alvos de conservação (p. ex., um projeto para conservar baleias-azuis ou um projeto para reduzir o comércio mundial de espécies ameaçadas).

Onde seja apropriado, pode ser útil mapear espacialmente a extensão de um alvo. A seleção de alvos de conservação tipicamente demanda a participação de especialistas e análise de dados espaciais em várias resoluções. Se o seu alvo de conservação ocorre numa grande escala (p. ex., uma espécie de ave ao longo de sua área de distribuição ou toda a extensão de um tipo de ecossistema), pode ser útil dividi-lo em subalvos (p. ex., populações específicas de espécies de aves).

Em alguns casos, especialmente quando estiver trabalhando com grupos cuja missão principal não é conservação da biodiversidade, você pode demonstrar como o trabalho da conservação afeta os humanos. Nestes casos, as equipes podem adicionar alvos de bem-estar humano. Assim como definido pela Avaliação Ecossistêmica do Milênio, o bem-estar humano inclui: 1) recursos básicos para uma vida digna, 2) saúde, 3) boas relações sociais, 4) segurança, e 5) liberdade de escolha e ação. No contexto de um projeto de conservação, os alvos de bem-



Mudanças climáticas.

Consideração 2. Alvos de conservação

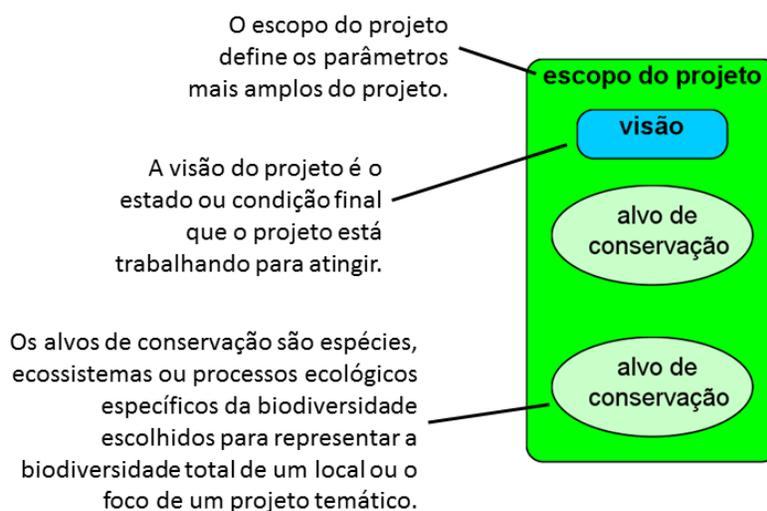
Ao identificar alvos de conservação, pode ser desejável considerar se os ecossistemas, habitats e espécies permanecerão na área geográfica pelo futuro previsível, dadas as mudanças no clima projetadas. Você também pode querer considerar como as mudanças climáticas poderão afetar a viabilidade do alvo e se, à luz das mudanças projetadas, as ações do seu projeto ainda podem ser eficazes em manter ou melhorar a saúde do seu alvo de conservação.

⁵ Algumas pessoas associam o termo “alvo” com o valor numérico em um objetivo e preferem usar m termo diferente como um sinônimo. Alguns sinônimos comuns incluem componente, característica e valor.

estar humano enfocam naqueles componentes do bem-estar humano que são afetados pelo status dos alvos de conservação. Os alvos de bem-estar humano podem ser adicionados como parte do [Passo 1D](#), analisar o contexto da conservação.

Em seguida, você deve determinar o atual status de cada alvo de conservação. No nível mais básico, isso envolve realizar uma análise geral da “saúde” de cada alvo de conservação. As análises mais detalhadas do status de conservação envolvem a especificação dos atributos ecológicos chave de cada alvo de conservação e a determinação de indicadores para cada atributo, expressando o que você considera a amplitude de variação aceitável para cada indicador e, por último, a determinação do status atual do atributo em referência à sua amplitude de variação. Se seu alvo foi dividido em subalvos, pode ser necessário avaliar o status de cada subalvo. Esta informação forma a base para se desenvolver um objetivo adequado para seu alvo de conservação (veja o [Passo 2A](#)).

Figura 2 Modelo geral parcial de projeto mostrando o escopo, a visão e os alvos de conservação



Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *uma descrição breve do escopo do projeto;*
- ◆ *se apropriado, um mapa com a área do projeto (arquivo SIG ou desenhado à mão);*
- ◆ *uma declaração da visão para o projeto;*
- ◆ *uma seleção de alvos de conservação, incluindo uma breve explicação sobre os motivos da escolha e, se apropriado, uma descrição ou um mapa mostrando a localização de cada alvo;*
- ◆ *uma descrição do status de cada alvo de conservação prioritário.*

1C. Identificar as ameaças críticas

Uma vez que tenha determinado a prioridade dos seus alvos de conservação, você deve identificar as ameaças diretas⁶ que interferem com eles. Ameaças diretas são principalmente *atividades humanas* que imediatamente degradam um alvo de conservação (p. ex., pesca não-sustentável, caça não-sustentável, extração de petróleo, construção de estradas, efluentes industriais ou introdução de espécies exóticas). Mas também podem ser *fenômenos naturais* alterados por atividades humanas (p. ex., aumento na incidência de tempestades extremas ou aumento de evaporação causado pelas mudanças climáticas globais) ou, em casos raros, *fenômenos naturais cujos impactos são aumentados* por outras atividades humanas (p. ex., o risco de um tsunami que ameace a última população remanescente de um rinoceronte asiático). Quando apropriado, pode ser útil mapear a pegada espacial de uma ameaça.

Como parte da sua análise do contexto do projeto, também é importante priorizar as ameaças diretas que afetam os alvos de conservação para que você possa concentrar as suas atividades onde elas são mais necessárias. Particularmente, você deve tentar determinar suas ameaças críticas – aquelas que são mais importantes abordar. É importante considerar todo o conjunto de ameaças diretas e não limitar a sua análise àquelas em que sua equipe de projeto ou instituição tem maior conhecimento ou recursos para combater.

Há várias ferramentas de avaliação e classificação de ameaças que podem ser usadas neste processo de priorização. A maior parte delas avalia o escopo ou extensão da ameaça e a sua severidade nos alvos de conservação. Quando juntos, estes dois critérios avaliam a magnitude



Mudanças climáticas.

Consideração 3.

Avaliando ameaças e vulnerabilidade

Mudanças climáticas podem levar a uma nova ameaça a um alvo e/ou podem interagir com outras e aumentar uma ameaça ou um estresse a um alvo de conservação.

Uma ferramenta comum para calcular efeitos existentes e potenciais das mudanças climáticas em um alvo de conservação é a avaliação de vulnerabilidade. Pode ser necessário realizar uma avaliação de vulnerabilidade às mudanças climáticas para ajudar a equipe do projeto na identificação de situações de exposição às mudanças climáticas (p. ex. aumentos de temperatura, mudanças na precipitação, eventos extremos como tempestades ou secas, acidificação dos oceanos e aumento no nível do mar) às quais os seus alvos de conservação são mais sensíveis. Você também pode identificar a capacidade de adaptação dos seus alvos em resposta a estas exposições. Pode ser útil incluir as vulnerabilidades ao clima em seu modelo conceitual ([Passo 1D](#)).

Para incorporar completamente as mudanças climáticas, pode ser útil incluir as consequências ecológicas das exposições ao clima como um estresse no modelo conceitual e realizar uma avaliação de ameaças baseada em estresses. Assim você pode compreender mais claramente se as mudanças climáticas irão resultar em novos estresses e/ou como a exposição ao clima pode aumentar a magnitude de um estresse que resulta de uma ameaça não climática.

⁶ Algumas equipes podem achar que o termo “ameaça” pode não ser muito bem recebido, especialmente quando estiverem trabalhando com atores cujas ações ou profissões possam ser identificadas como uma “ameaça”. Alguns sinônimos comuns como pressão ou fonte de estresse podem causar menos controvérsia.

geral da ameaça. Outros critérios usados comumente incluem permanência/irreversibilidade e urgência. Dependendo das circunstâncias, você pode avaliar as ameaças de acordo com seus efeitos na área total do projeto, ou avalia-las conforme seus efeitos sobre alvos de conservação específicos, incluindo aqueles que definem a temática de um programa.

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *a identificação das ameaças diretas e, se apropriado, um mapa mostrando a pegada espacial para cada ameaça;*
- ◆ *uma avaliação ou classificação das ameaças diretas para a identificação das ameaças críticas.*

1D. Analisar o contexto de conservação

Nesse passo você deve descrever o contexto ou “situação” no qual o seu projeto se encontra. Uma análise situacional é um processo que ajudará você e sua equipe de projeto a criarem um entendimento comum sobre o contexto do seu projeto – inclusive descrevendo as relações entre o ambiente biológico e os sistemas social, econômico, político e institucional, além dos fatores impulsionadores (*drivers*) que afetam os alvos de conservação que você quer conservar. Dependendo da escala do projeto e dos recursos disponíveis, uma análise situacional pode ser um estudo formal aprofundado da área ou do problema, ou uma descrição menos formal baseada em contribuições das pessoas que estão familiarizadas com a área ou com o problema. Esta etapa é uma das que às vezes é esquecida – pelo menos explicitamente – nos projetos de conservação, apesar de ser uma das mais importantes. Ao compreender o contexto, você estará melhor preparado para a seleção das estratégias e para identificar as atividades que o farão atingir seus objetivos de conservação e suas metas.

Este padrão é construído a partir do trabalho já realizado em relação ao contexto do seu projeto (escopo, alvos de conservação e ameaças diretas). Isto envolve completar a análise situacional identificando os fatores chave que levam às ameaças diretas e, conseqüentemente, influenciam os alvos de conservação. Estes fatores incluem as ameaças indiretas (também chamadas de causas raiz e fatores impulsionadores), oportunidades e as condições habilitantes. Estes fatores podem variar em escala de locais a globais.

Cada fator pode tipicamente estar ligado a um ou mais atores – aqueles indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse ou que podem influenciar os recursos naturais da área do projeto e/ou que potencialmente serão afetados pelas atividades do projeto e têm algo a ganhar ou perder se as condições mudarem ou permanecerem as mesmas. Como parte da análise situacional, você deve realizar uma análise de atores. As análises de atores ajudam a esclarecer as relações que podem justificar especial atenção e podem influenciar no sucesso ou no fracasso. É necessário considerar tanto os atores poderosos e influentes quanto aqueles que podem estar em desvantagem ou marginalizados. À medida em que você revisa os atores, tenha também em mente quais deles podem possivelmente ser parceiros estratégicos importantes para o projeto (veja o [Passo 1A](#)). Lembre-se que você e sua equipe também são atores de interesse.

Um produto importante da análise de atores é a identificação dos interesses primários – com que cada ator realmente se preocupa ou valoriza. Definir os interesses primários ajuda a tornar

transparente o que está direcionando o comportamento e as decisões de atores chave. Por exemplo, uma organização de conservação pode se preocupar principalmente com a sustentabilidade de florestas tropicais ao longo prazo (com os *Padrões Abertos*, este interesse primário é capturado como o estado desejado de um alvo de conservação); um indivíduo pode se preocupar mais com a segurança alimentar para sua família; e uma comunidade pode se importar mais com o acesso à água limpa garantido ao longo prazo. Como uma equipe de conservação, não é possível tratar de maneira factível de todos os interesses primários de seus atores. Entretanto, é importante que vocês estejam cientes da existência deles e de como eles podem influenciar seu projeto. Alguns interesses podem ser transformados em alvos de bem-estar humano ou benefícios, ou podem levar à redefinição dos seus alvos de conservação. Outros interesses podem ser considerados como restrições ou oportunidades que podem ser usados para se tomar decisões mais inteligentes entre as estratégias potenciais mais à diante no processo. A definição de interesses também ajudará na identificação de trocas e a limitar as chances que você irá, sem saber, afetar negativamente os interesses de um ator ou criar um conflito desnecessário. Por exemplo, uma análise de atores pode identificar produtores rurais como atores cujos interesses primários sejam manter os meios de vida de suas famílias, o que inclui proteger e alimentar seu rebanho. Em função de seus interesses, os produtores rurais podem acolher atitudes negativas sobre lobos, apesar das estatísticas mostrarem uma baixa perda por predação de lobos. Uma equipe que trabalhe para conservar lobos consideraria esta atitude como uma potencial restrição ou uma ameaça indireta aos seus interesses, para que possa ser posteriormente avaliado a importância desta atitude e se a equipe precisa desenhar uma estratégia para lidar com isso (veja o [Passo 2A](#)).

Uma maneira de identificar as relações entre os alvos de conservação, ameaças, oportunidades e interesses primários é construindo um modelo conceitual. Um modelo conceitual é uma ferramenta que demonstra visualmente as relações entre os diferentes fatores na sua análise situacional (veja a Figura 3 para um modelo genérico e a Figura 4 para um exemplo baseado num projeto baseado em um local no mundo real; já para um exemplo de um projeto temático, veja o [Anexo 4](#)). Um bom modelo deve ilustrar as principais relações de causa e efeito que você e sua equipe presumem existir dentro da área do projeto ou do tema. O modelo deve ser o mais simples possível, mas sem deixar de incluir os detalhes mais importantes. Para isso, um modelo conceitual para um projeto de grande escala precisará ser um pouco menos detalhado que um modelo para um projeto de pequena escala. Para se assegurar que seu modelo conceitual representa de maneira geral o entendimento da sua equipe sobre o contexto no qual vocês estão trabalhando, ele deve ser elaborado em equipe. Da mesma maneira, o ideal é basear o modelo em provas de campo junto com os atores chave e parceiros tanto de dentro da equipe do projeto quanto externos para se assegurar que o modelo reflete seus entendimentos da situação. À medida em que você desenvolve seu modelo conceitual e o faz passar por uma análise crítica dos envolvidos, você deve manter o registro do que você não sabe e dos pontos que poderiam necessitar de mais pesquisa ou análise.

Figura 3. Modelo conceitual genérico mostrando o contexto do projeto

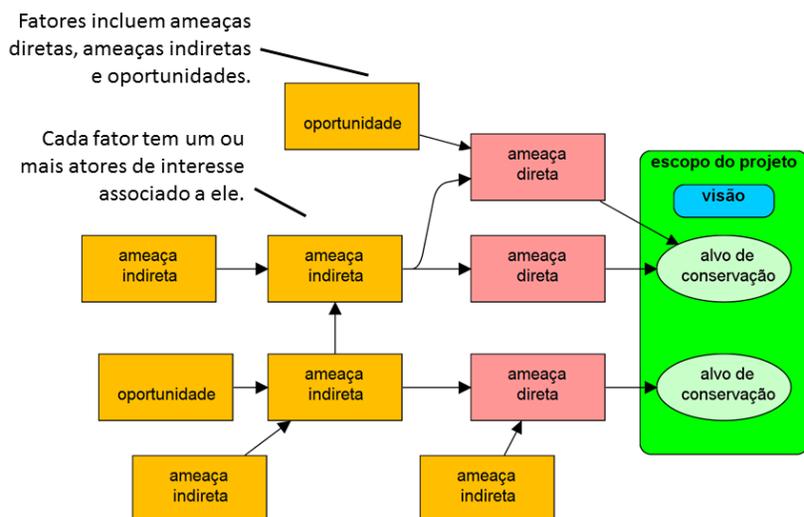
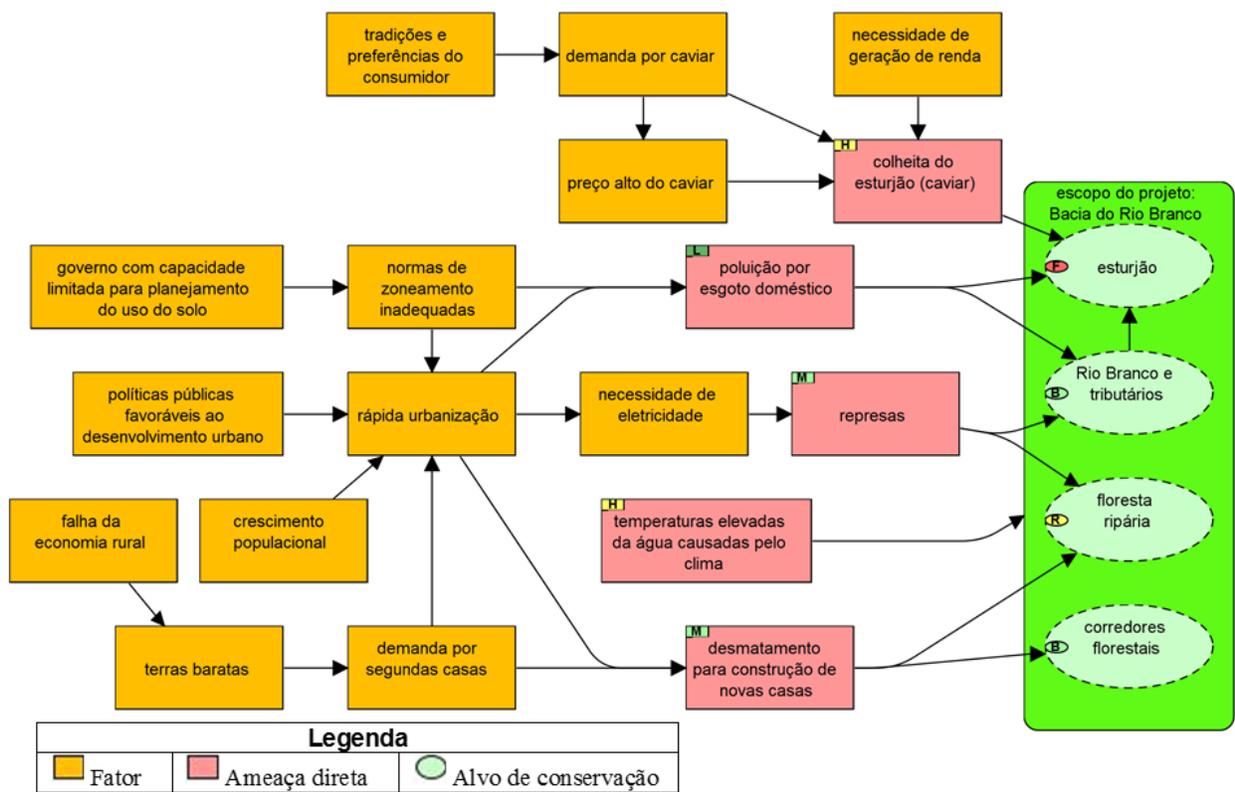
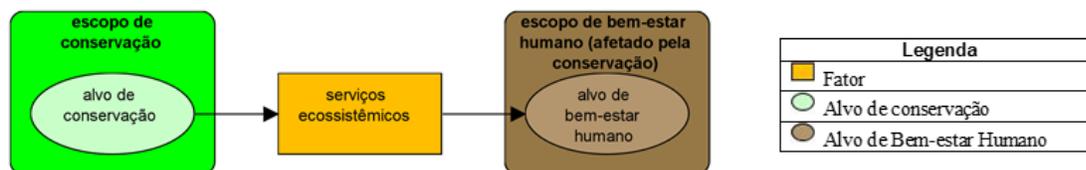


Figura 4. Exemplo de modelo conceitual para sítio de bacia hidrográfica



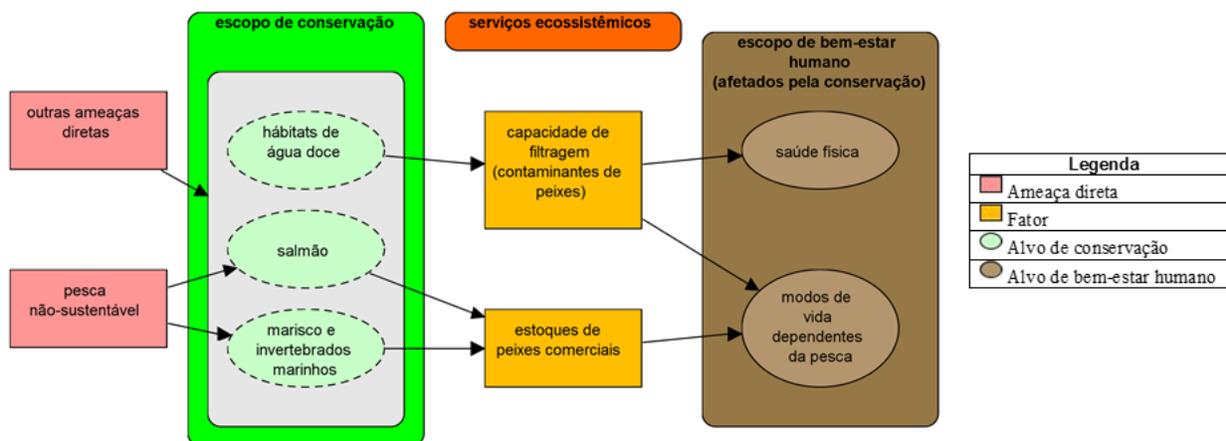
Se uma equipe de projeto decide que é importante esclarecer os benefícios para as pessoas de seu trabalho de conservação, pode-se incluir alvos de bem-estar humano.⁷ No contexto de um projeto de conservação, os alvos de bem-estar humano enfocam naqueles componentes do bem-estar humano que são afetados pelo status dos alvos de conservação. Por exemplo, modos de vida baseados na silvicultura poderiam ser um alvo de bem-estar humano em um projeto que estivesse trabalhando para conservar recursos florestais para finalidades da biodiversidade e uso sustentável pelos humanos. Todos os alvos de bem-estar humanos em uma área devem representar coletivamente a gama das necessidades de bem-estar humano que dependam dos alvos de conservação.

Figura 5. Relacionamento geral entre alvos de conservação e de bem-estar humano



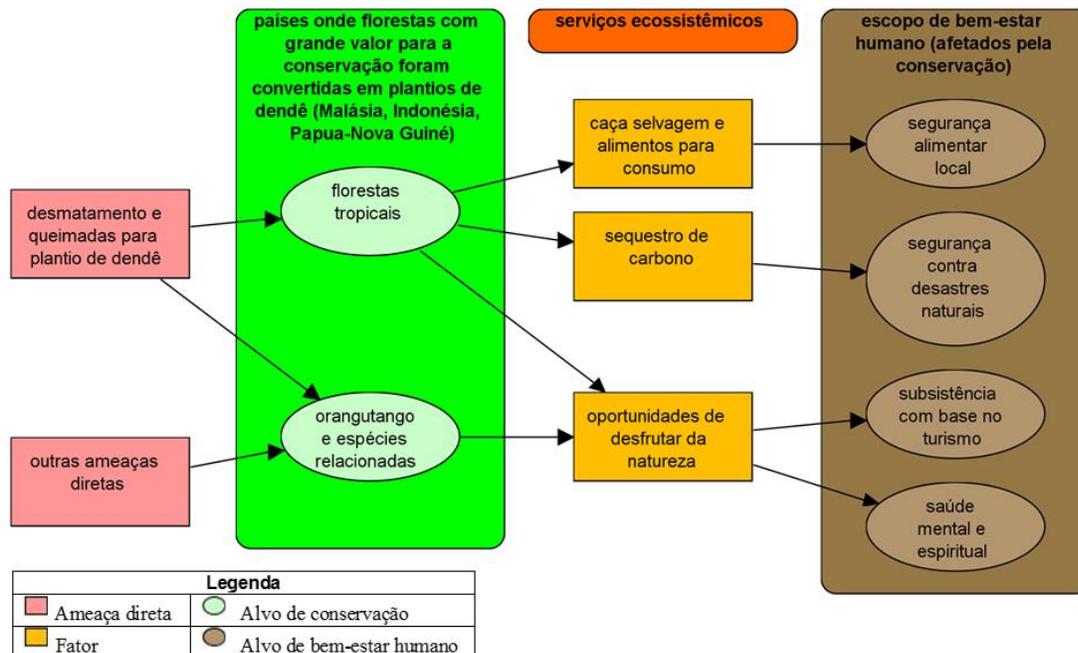
Em um modelo conceitual, alvos de bem-estar humano são apresentados à direita dos alvos de conservação, influenciados pelo status dos alvos de conservação e pelos serviços ecossistêmicos que dependem da conservação da biodiversidade (Figura 5 e Figura 6). Embora possam ser criticamente importantes, eles possivelmente não são o foco que mobiliza um projeto de conservação. Por isso, eles são considerados na análise situacional e não no [Passo 1B](#). De acordo com o que será descrito no [Passo 2A](#) sobre pressupostos e metas, algumas estratégias de conservação podem ter resultados socialmente benéficos, que são tratados diferentemente de alvos de bem-estar humano no processo de planejamento. A Figura 7 fornece um exemplo a mais para um projeto temático.

Figura 6. Exemplo de modelo conceitual parcial com alvos de bem-estar humano



⁷ Tal como definido pela Avaliação Ecológica do Milênio, o bem-estar humano inclui: 1) recursos básicos para uma vida digna, 2) saúde, 3) boas relações sociais, 4) segurança, e 5) liberdade de escolha e ação.

Figura 7. Exemplo de alvos de bem-estar humano para projetos temáticos



Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *a identificação e a análise das ameaças indiretas e das oportunidades;*
- ◆ *se relevante, uma seleção de alvos de bem-estar humano, inclusive com uma breve explicação sobre o motivo da escolha;*
- ◆ *uma avaliação dos atores e de seus interesses primários;*
- ◆ *um modelo conceitual inicial que ilustre as relações chave de causa e efeito entre os fatores que atuam na sua área;*
- ◆ *uma avaliação crítica em campo e revisão do seu modelo.*

2. Planejar as ações e o monitoramento

Uma vez descritos os parâmetros básicos para o seu projeto, o próximo passo é definir seus objetivos e estratégias. Especificamente, este passo envolve a definição e o desenvolvimento dos objetivos, estratégias e metas do seu projeto, bem como a identificação de pressupostos que estejam sendo assumidos sobre como suas estratégias irão de fato atingir os objetivos do projeto. Juntos, os objetivos, estratégias, metas e pressupostos do projeto formam o plano de ação do seu projeto.

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

Objetivos

Desenvolver uma ideia clara sobre o que se espera alcançar é a primeira parte essencial na elaboração do seu plano de ação. Os objetivos estão ligados aos alvos de conservação do seu projeto e representam o status desejado dos seus alvos de conservação no longo prazo – eles são afirmações formais dos impactos finais que você espera conquistar. Um objetivo bem elaborado atende aos critérios de ser *ligado aos alvos*, *orientado ao impacto*, *mensurável*, *limitado no tempo* e *específico* (veja o [Anexo 2](#)). Se você realizou uma análise de viabilidade no [Passo 1B](#), então você já definiu os elementos de um bom objetivo, pois você já sabe o que você precisa para ter um alvo de conservação saudável (atributos ecológicos chave), já sabe quando espera atingir o status desejado e o que é preciso medir para avaliar a saúde do alvo. Elaborar um objetivo é apenas uma questão de converter esta informação numa afirmação de objetivo. Voltando ao exemplo da área da bacia hidrográfica do Rio Branco (Figura 4), um objetivo para o alvo de conservação corredores florestais poderia 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.



Mudanças climáticas. Consideração 4. Estabelecendo objetivos

Ao avaliar a viabilidade e ao estabelecer os objetivos, você deve se assegurar que seus objetivos ainda são atingíveis dados os efeitos da exposição às mudanças climáticas que foram identificados na análise situacional.

Se um projeto conta com alvos de bem-estar humano e, por consequência, quer ter resultados de bem-estar humano, deve-se estabelecer objetivos para os mesmos. A equipe também pode querer definir atributos chave para os alvos de bem-estar humano, mas os membros da equipe devem se assegurar que esses atributos são claramente dependentes do status dos alvos de conservação e/ou dos serviços ecossistêmicos que eles prestam. Por exemplo, uma equipe de conservação provavelmente não teria objetivos de bem-estar humano relacionados à redução de infecção por HIV ou reduzir os níveis de colesterol, embora ambos sejam importantes para a saúde humana. Entretanto, podem ter objetivos de bem-estar humano relacionados ao acesso à fonte de alimentos, já que os alvos biológicos conservados estão melhorando os serviços de polinização das lavouras.

Estratégias

Uma vez determinado o que se espera conquistar (seus objetivos), é preciso pensar então sobre o que você precisa fazer (estratégias e atividades). Um bom planejamento estratégico envolve a especificação de onde e como você irá intervir – bem como onde você não irá.

Pontos de intervenção chave: selecionar quais fatores você irá influenciar

A primeira decisão que você precisa tomar é a priorização de qual fator do seu modelo conceitual você precisa agir – estes são os pontos de intervenção chave.

Em teoria, qualquer fator num modelo conceitual oferece a oportunidade para intervenção; pode haver restauração direta de um alvo, remoção direta ou redução de uma ameaça, ou ações para

influenciar uma ameaça indireta ou oportunidade. Em alguns casos, o ponto de intervenção chave mais óbvio é a própria ameaça direta (p. ex., um projeto de remoção de uma espécie invasora). Mas em muitos outros casos, é mais vantajoso se a intervenção for em uma ameaça indireta ou em uma oportunidade que façam parte de uma cadeia de fatores que afetam a ameaça direta. Por exemplo, na Figura 8, os pontos de intervenção chave estão em negrito e incluem: tradições e preferências do consumidor; normas de zoneamento inadequado, governo com capacidade limitada para planejamento do uso do solo, políticas públicas favoráveis ao desenvolvimento urbano e corredores florestais (um dos alvos de conservação).

Para identificar os pontos de intervenção chave para agir é preciso avaliar todos os fatores no seu modelo conceitual e identificar quais podem ser melhor alavancados para atingir os objetivos do projeto. Algumas considerações para avaliar o potencial de alavancagem em influenciar certos fatores incluem: a contribuição para a redução de ameaças, capacidade de influenciar múltiplos fatores no modelo e urgência em lidar com o fator (ou seus fatores subsequentes). Os processos de determinar e priorizar pontos de intervenção chave, gerar estratégias e selecionar estratégias são inter-relacionados e uma abordagem iterativa se mostrará bastante valiosa no processo de tomada de decisão.



Mudanças climáticas.

Consideração 5.

Identificando pontos de intervenção relacionados ao clima

Ao identificar pontos de intervenção para estratégias de adaptação relacionadas ao clima, você pode usar o mesmo raciocínio dos passos anteriores para desenvolver estratégias que:

- reduzam um estresse sobre o alvo que seja relacionado ao clima, agindo sobre outras ameaças não-climáticas que também estejam contribuindo para gerar aquele estresse (p. ex., reduzir desmatamento de árvores de zona ripária para fins agrícolas para que os cursos d'água permaneçam sombreados e mais abrigados de elevações de temperatura);
- promovam restauração para reduzir um estresse sobre o alvo que seja relacionado ao clima (p. ex., restauração de hábitat com espécies mais tolerantes à seca);
- reduzam uma ameaça não-climática para aumentar a capacidade adaptativa do alvo exposto às mudanças climáticas (p. ex., reduzir a ameaça de novas moradias ao proteger áreas que fornecem conectividade de hábitat para que as espécies possam melhor se adaptar movendo-se a áreas mais apropriadas à medida em que o clima muda); e/ou
- protejam e/ou restaurem a área de ocorrência do alvo que possam estar menos expostas às mudanças do clima (refúgios climáticos – p. ex., proteger cursos d'água especialmente frios que possivelmente continuarão a fornecer hábitat para espécies sensíveis à temperatura à medida em que outras áreas se tornem mais quentes).

Todas acima são estratégias para adaptação ao clima. Evidentemente, um projeto pode também trabalhar para mitigar diretamente as mudanças climáticas. Entretanto, para projetos menores, fazer isso pode estar além das reais possibilidades de influência do projeto que sejam razoáveis.

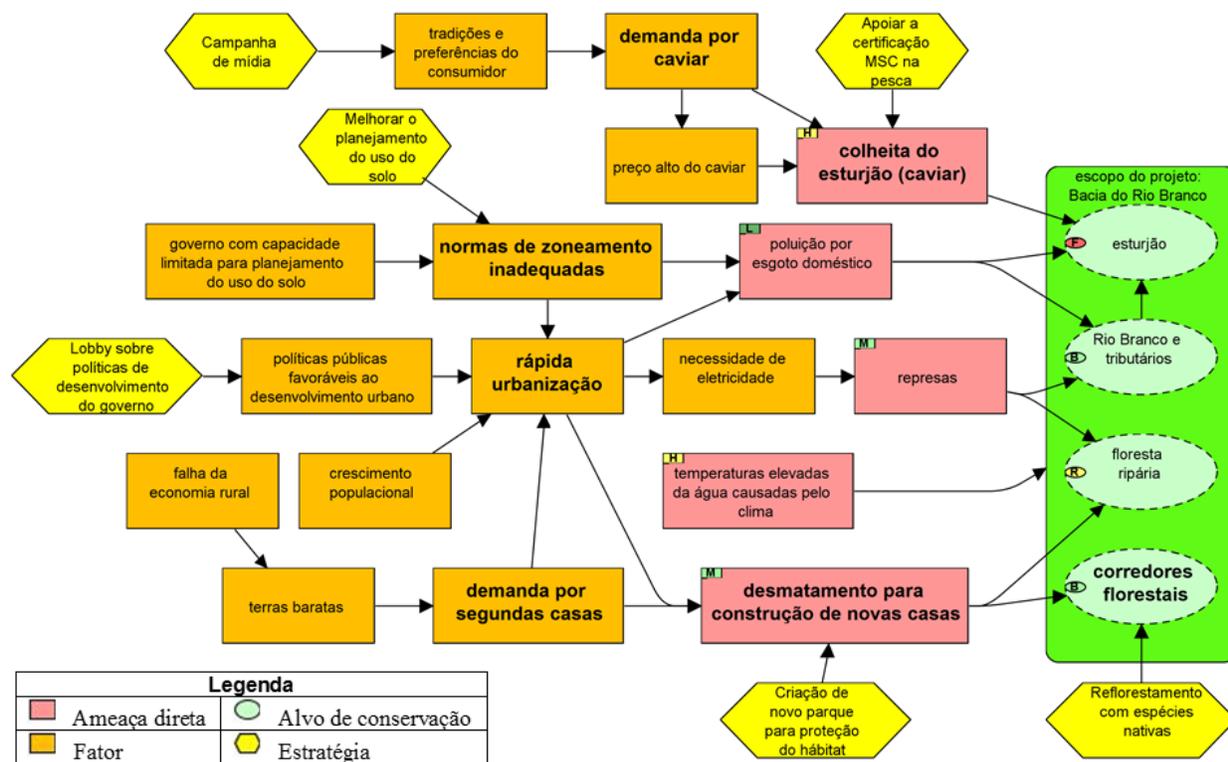
Estratégias: decidir como você irá intervir

Uma vez priorizados os pontos de intervenção chave, é preciso gerar uma lista de estratégias potenciais que tratem destes pontos de intervenção e então selecionar aqueles com o maior potencial para alcançar os objetivos do seu projeto. Uma estratégia é um conjunto de ações com um enfoque comum que trabalham juntas para alcançar objetivos específicos e metas, mirando nos pontos de intervenção chave, integrando oportunidades e limitando restrições. Podem incluir uma vasta gama de ações de conservação tais como restauração de hábitat, proteção de áreas, mudanças nas políticas ou educação.

O processo de gerar e selecionar estratégias é geralmente um processo em três partes que inclui pesquisar estratégias existentes, gerar novas estratégias e selecionar as estratégias ideais.

Figura 8. Exemplo de modelo conceitual para área de bacia hidrográfica com pontos de intervenção chave e estratégias identificados

Os pontos de intervenção chave são mostrados em fonte maior e em negrito



Pesquisar as estratégias existentes envolve investigar como outros já tentaram intervir em situações similares e se essas intervenções tiveram sucesso ou falharam e por quê. A criação de novas estratégias integra o que uma equipe aprendeu na sua análise situacional e na pesquisa de estratégias com processos criativos para desenvolver uma variedade de soluções potenciais. O propósito aqui é identificar várias estratégias que possam alcançar os objetivos de conservação do projeto, à medida em que também se considera oportunidades e restrições que possam tornar algumas estratégias específicas mais ou menos factíveis. Por fim, a equipe precisa estreitar as escolhas e selecionar o melhor conjunto de estratégias dentre as alternativas, aplicando um ou mais métodos de seleção de estratégias. As estratégias finais devem pelo menos atender aos

critérios de serem *integradas, enfocadas, factíveis e apropriadas* (veja o [Anexo 2](#)), além de incorporarem os impactos potenciais de biodiversidade relativos aos objetivos. Ainda, sempre faz sentido selecionar estratégias que otimizem os principais interesses dos atores, que limitem potenciais conflitos ou que construam o apoio dos mesmos. As equipes também devem considerar outros critérios, tais como factibilidade (técnica, financeira e/ou política), custo, nicho ou lacuna que a estratégia ocuparia, e capacidade para levantar novos financiamentos. Também é possível ponderar diferentes pesos para cada critério. Tenha em mente que você provavelmente precisará tomar algumas decisões sobre ter que abrir mão de algo (*trade-offs*) já que é difícil identificar estratégias que tenham uma alta pontuação em todos os critérios ou que atendam aos interesses de todos os atores envolvidos.



Mudanças climáticas.

Consideração 6.

Identificando estratégias relacionadas ao clima

As estratégias potenciais que visam a ajudar os alvos de conservação na adaptação às mudanças climáticas devem ser ponderadas em comparação as outras estratégias potenciais que lidam com ameaças ou fatores impulsionadores não-climáticos. Esta priorização pode ser desafiadora tendo em vista as incertezas inerentes às mudanças climáticas.

Como primeiro passo, você deve identificar estratégias que tratam ameaças não-climáticas e que também podem ajudar os alvos na adaptação às mudanças climáticas ou a terem menos impactos sob as mudanças climáticas atuais e sob as previstas. Estas estratégias podem ser de alta prioridade para implementação.

Pressupostos

Depois de selecionadas as suas estratégias, você deve ter clareza sobre como considera que cada estratégia ajudará a alcançar os seus objetivos de conservação. Isso significa que você precisa explicitar os pressupostos que demonstram como você acredita que suas estratégias contribuirão para alcançar seus objetivos de conservação. Uma cadeia de resultados é uma ferramenta que descreve esses pressupostos, numa progressão causal (“se - então”) de resultados intermediários esperados de curto e longo prazos que levam a resultados de conservação de longo prazo.⁸ Você pode usar o seu modelo conceitual como a base para desenvolver a sua cadeia de resultados (Figura 9). Ao fazer isso, você demonstra de forma explícita como sua estratégia pretende afetar o “estado global atual” (retratado no seu modelo conceitual) para ajudar a atingir o “estado global desejado” (retratado na sua cadeia de resultados). Veja na Figura 10 uma situação de mundo-real mostrando como uma equipe extraiu uma cadeia de fatores do modelo na Figura 8 e a converteu em uma cadeia de resultados (e adicionaram metas, descritas na próxima seção).

⁸ Algumas pessoas consideram que cadeias de resultados são o mesmo que marcos lógicos (quadros lógicos) ou modelos lógicos, mas na realidade são diferentes em aspectos importantes. Marcos lógicos fornecem uma maneira simples de organizar objetivos e metas, mas, ao contrário das cadeias de resultados, eles falham em não ligar explicitamente as estratégias, metas e objetivos. Modelos lógicos são mais semelhantes às cadeias de resultados, mas cadeias de resultados têm o benefício adicional de demonstrar mais detalhes e a relação direta entre um resultado e o outro.

Figura 9. “Fatores” de um modelo conceitual genérico, com a cadeia de resultados associada

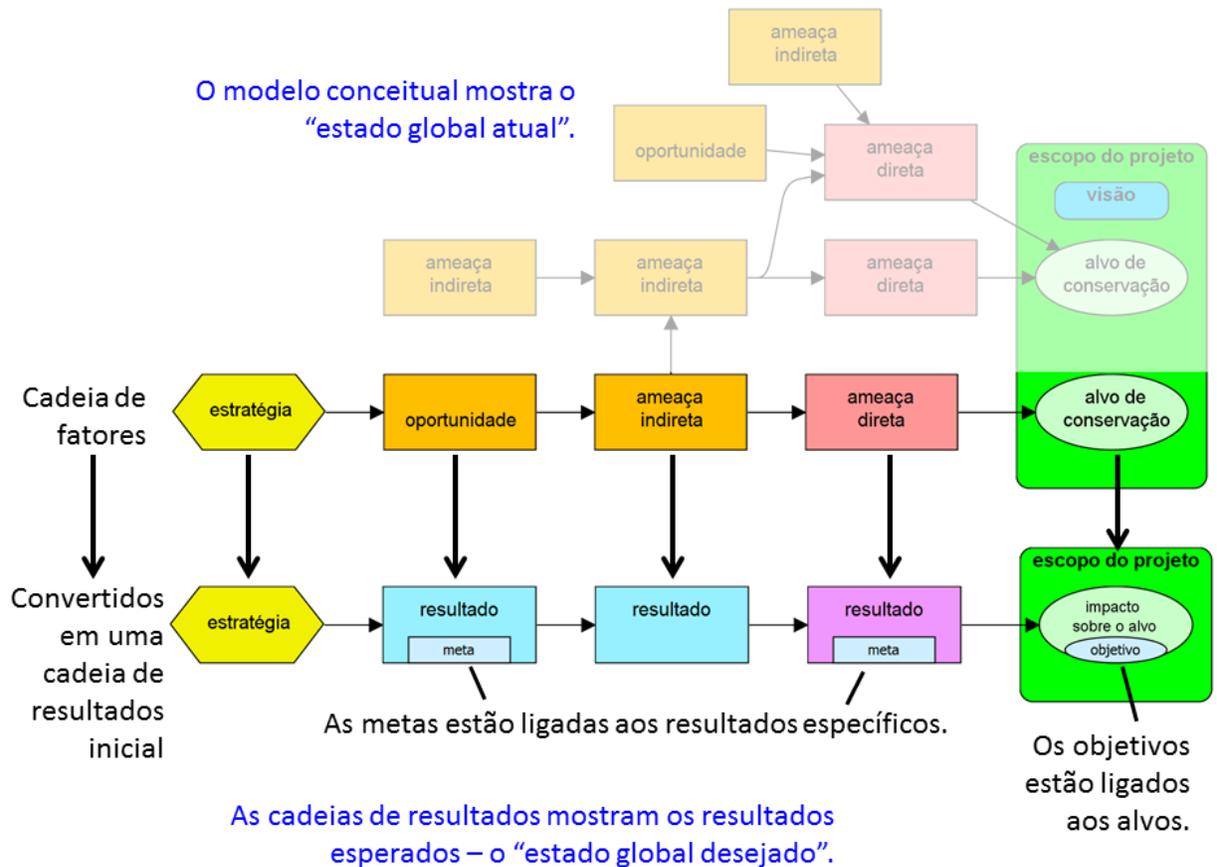
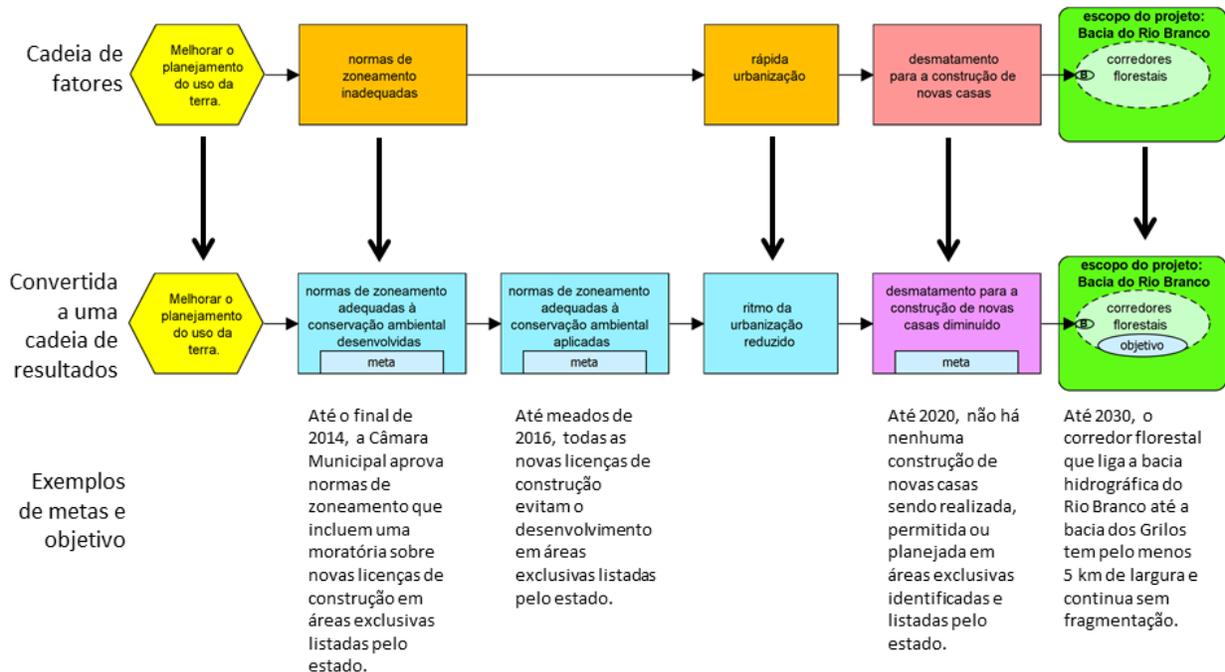
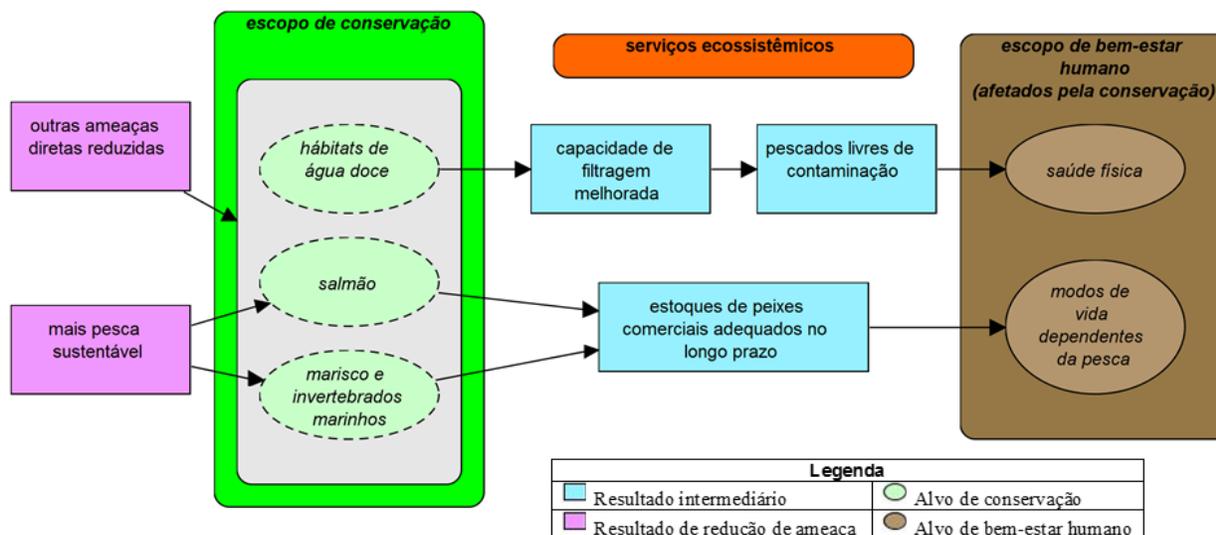


Figura 10. Exemplo de cadeia de resultados para melhorar o planejamento do uso do solo na bacia



Se a sua equipe incluir alvos de bem-estar humano no modelo conceitual, você também pode usar a cadeia de resultados para demonstrar como seus alvos de conservação fornecem serviços ecossistêmicos que contribuem para o bem-estar humano (veja na Figura 11 um exemplo do lado direito de uma cadeia de resultados com alvos de bem-estar humanos). Entretanto, é preciso deixar claro quando suas ações de conservação estão contribuindo para os alvos de bem-estar humano (via serviços ecossistêmicos) e quando elas estão contribuindo mais diretamente via uma estratégia de conservação. Veja uma explicação mais detalhada sobre isso ao final da seção no Passo 2A.

Figura 11. Exemplo de resumo de cadeia de resultado com alvos de bem-estar humano



Metas

As cadeias de resultados também são uma ferramenta muito útil para estabelecer metas de curto prazo que levam aos resultados de longo prazo. Metas são afirmações formais dos resultados (ou resultados intermediários) e das mudanças desejadas que você acredita serem necessárias para alcançar seus resultados. As metas especificam as mudanças desejadas nos fatores (ameaças diretas e indiretas e oportunidades) que você deseja atingir em curto e médio prazos. Uma meta bem elaborada atende aos critérios de ser *orientada para os resultados*, *mensurável*, *limitada no tempo*, *específica* e *exequível* (Quadro).

Quadro 2. Elaborando “boas” metas

“Boas” metas devem atender aos seguintes critérios:

- **Orientada aos resultados** – representa as mudanças necessárias em uma ameaça crítica e/ou em fatores de oportunidade que afetam um ou mais alvos de conservação ou objetivos do projeto;
- **Mensurável** – definível em relação a alguma escala padrão (números, percentuais, frações ou presença/ausência);
- **Limitada no tempo** – alcançável dentro de um período de tempo específico, geralmente entre 3 e 10 anos;
- **Específica** – claramente definida de forma a possibilitar que todas as pessoas envolvidas no projeto tenham o mesmo entendimento sobre o que os termos da meta significam;
- **Exequível** – realizável e apropriada dentro do contexto do local do projeto, levando em conta os contextos político, social e financeiro.

De acordo com a Figura 10, suas metas estão vinculadas aos resultados que você gostaria de ver para diferentes fatores na sua cadeia. De início, é necessário sempre desenvolver uma meta para a ameaça direta na sua cadeia de resultados. Ela será determinada, pelo menos em parte, pelos

Quadro 3. Elaborando “boas” metas

Além de aplicar os critérios para elaborar uma boa meta, você também deve considerar o seguinte:

- Esclareça quanta mudança é necessária alcançar para ter resultados de conservação. Você deve se desafiar e voltar atrás nos seus resultados intermediários para determinar quanto de cada meta anterior você precisa para manter o avanço na cadeia.
- Use informações existentes para desenvolver suas metas. Quando disponíveis, elas são úteis para compreender condições atuais ou da linha de base para determinar quanta mudança é necessária.
- Compreenda as ligações e a influência de outras metas e estratégias. Suas metas em uma única cadeia devem fluir de maneira lógica de uma até a outra. Além disso, tenha em mente que outras estratégias (representadas em outras cadeias) podem estar contribuindo para resultados compartilhados. Assim, sua meta geral pode ter que refletir a influência de múltiplas estratégias.
- Quando for apropriado e estiver disponível, use modelos teóricos e aporte de informações de especialistas para estabelecer o valor numérico nas suas metas (e objetivos).

objetivos que foram definidos para seu alvo de conservação. Será importante trabalhar com todas as metas para definir o que é apropriado e para garantir que os critérios que definem uma boa meta foram atendidos. Em geral, este é um processo iterativo que exige revisitar, refinar e esclarecer as metas ao longo do tempo.

Os objetivos e metas especificados na sua cadeia de resultados representam o que você deve atingir, além dos seus pressupostos sobre como suas estratégias ajudarão a chegar a estas conquistas. Assim, estes componentes da cadeia de resultados se tornam a principal medida para você avaliar o progresso do seu projeto.

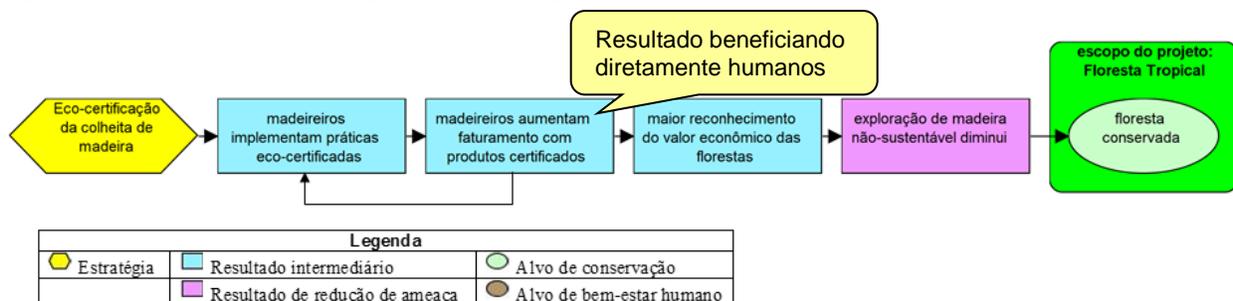
Você deve registrar a versão final da sua análise situacional, objetivos, estratégias, cadeias de resultados e metas no seu plano de ação formal.

Esclarecendo os resultados socialmente benéficos e os alvos de bem-estar humano

Nós já apresentamos o conceito de como os alvos de conservação saudáveis fornecem os serviços ecossistêmicos que são importantes para o bem-estar humano. Além disso, as equipes de conservação frequentemente trabalham com questões sociais importantes que beneficiam e atendem aos interesses que vão além da conservação (p. ex., ao capacitar pessoas para uma boa governança ou promovendo modos de vida alternativos). Nestes casos, a estratégia de conservação fornece os benefícios sociais. Entretanto, estes benefícios não são equivalentes aos alvos de bem-estar humano. São benefícios que derivaram de uma estratégia que é feita a serviço da conservação. Em contraste, os alvos de bem-estar humano representam os interesses das pessoas de uma região que serão melhorados ou alcançados como o resultado da conservação de um ecossistema, habitat ou espécie e seus serviços ecossistêmicos associados. Por exemplo, uma equipe de projeto pode implementar uma estratégia de eco-certificação para melhorar a conservação da floresta (Figura 12). Parte da lógica da estratégia é aumentar a renda dos madeireiros servindo como um incentivo para a adoção de práticas certificadas e para a melhoria da conservação da floresta. O aumento da renda é um resultado direto (e necessário) daquela estratégia e beneficia pessoas. Ainda seria possível ir em frente com essa lógica e mostrar como

a floresta conservada (sendo este o objetivo final de conservação) proveria um fluxo sustentável de madeira (um serviço ecossistêmico) e, portanto, em contrapartida, contribuiria para sustentar o bem-estar humano (via uma fonte de renda de longo prazo com base na madeira). Também haveria benefícios ao bem-estar humano via outros serviços ecossistêmicos gerados por uma floresta conservada – por exemplo, provisão de água limpa que contribui para o alvo de bem-estar humano de saúde humana. Embora os projetos de conservação possam beneficiar direta e indiretamente os humanos, sempre existem os elementos de troca (*trade-offs*) que devem ser compreendidos e reconhecidos.

Figura 12. Exemplo de estratégia de conservação que beneficia humanos diretamente



Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *os objetivos para cada alvo de conservação e, se apropriado, para cada alvo de bem-estar humano;*
- ◆ *a identificação de pontos de intervenção chave e estratégias preliminares ou de portfólio de estratégias;*
- ◆ *a priorização das estratégias preliminares;*
- ◆ *as cadeias de resultados que especifiquem os pressupostos para as estratégias chave;*
- ◆ *as metas para resultados intermediários chave;*
- ◆ *as estratégias finalizadas, cadeias de resultados e metas;*
- ◆ *o plano de ação finalizado.*

2B. Estabelecer um plano de monitoramento formal

Este passo inclui o desenvolvimento de um plano de monitoramento que você usará para avaliar os pressupostos na sua cadeia de resultados e para acompanhar o progresso no alcance dos objetivos e metas especificados. O plano de monitoramento também será útil na identificação dos recursos necessários para a implementação, como um cronograma para levantamento de dados e análises e como uma reflexão sobre os riscos potenciais que devem ser considerados.

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 o mínimo de informação confiável

necessária para determinar se o seu projeto está no rumo certo e atingindo as metas estabelecidas e o que você deve fazer caso não esteja. Como um primeiro passo, você deve, portanto, determinar para quem você está monitorando, o que estas pessoas desejam saber e o nível de rigor necessário para satisfazer estas demandas. Por exemplo, um público para seus esforços de monitoramento pode ser os gestores ou financiadores para quem você deve prestar contas do seu projeto. Entretanto, talvez o público mais importante seja a sua própria equipe. No espírito da gestão adaptativa, você deve realizar o monitoramento para ajudar a sua equipe na validação dos pressupostos da sua cadeia de resultados, para rastrear o atingimento das metas e para aprender a partir das informações coletadas de uma forma que tal aprendizado possa ser integrado no planejamento atual e futuro. A tabela a seguir lista alguns públicos frequentes e suas necessidades gerais por informação.

Tabela 1. Públicos frequentes para o monitoramento e suas necessidades por informação

Público	Demandas e interesses por informação típicos
Equipe do projeto	Como o projeto está progredindo; os pressupostos das cadeias de resultados são válidos; o que está funcionando, o que não está e por que; a equipe do projeto está atingindo suas metas nos prazos esperados; como melhorar o projeto
Parceiros do projeto	Como o projeto está progredindo; os pressupostos das cadeias de resultados são válidos; o que está funcionando, o que não está e por que; a equipe do projeto está atingindo suas metas nos prazos esperados; como melhorar o projeto
Doadores	Como o projeto está progredindo; os projetos estão atingindo as metas nos prazos esperados
Comunidades ou atores afetados	Como o projeto está progredindo; como o projeto os irá impactar
Comunidade da conservação	O projeto atingiu as metas e os resultados de conservação; o que funcionou, o que não funcionou e por que
Acadêmicos e estudantes	O que está funcionando, o que não está e por que
Audidores, entidades certificadoras	O projeto está obedecendo as leis e normas reguladoras; o projeto está seguindo as melhores práticas

Uma vez que você saiba para quem você está monitorando, então é necessário identificar o que você quer saber (suas perguntas de aprendizagem) e o que você deve monitorar. Ao focar seu esforço de monitoramento diretamente nos pressupostos centrais que foram feitos no seu projeto (ilustrado nas suas cadeias de resultados que ligam seus objetivos, metas e estratégias), é mais provável que você colete somente a informação que será útil para você e para seu público interessado no monitoramento durante a gestão do seu projeto.

Indicadores

Após ter identificado seu público e suas respectivas necessidades de informação, o próximo passo é desenvolver os indicadores específicos que você irá usar para coletar e analisar os dados necessários para atender às suas necessidades de informação. Bons indicadores atendem aos critérios de serem *mensuráveis*, *precisos*, *consistentes* e *sensíveis* e dever estar amarrados explicitamente aos resultados intermediários e às metas (veja o [Anexo 2](#)).

Suas cadeias de resultados, junto com seus respectivos objetivos e metas, fornecem a base para a identificação do que você precisa medir e quais indicadores deve usar. Ao desenvolver as cadeias de resultados e estabelecer bons objetivos e metas, você terá reduzido um grupo quase infinito de possibilidades de indicadores potenciais a um conjunto bastante manejável.

A Figura 13 demonstra como indicadores genéricos são atrelados a uma cadeia de resultados, ao passo em que a

Figura 14 fornece um exemplo concreto de como as cadeias de resultados podem ajudar a estreitar suas possibilidades de indicadores. Lembre-se, você deve buscar coletar a menor quantidade possível de informação para esclarecer os pressupostos nas suas cadeias de resultados e para demonstrar o progresso rumo ao atingimento das metas estabelecidas.

Portanto, em sua maioria, você desejará limitar os indicadores que são monitorados àqueles que correspondem às suas cadeias de resultados. Por outro lado, pode haver fatores importantes que estejam fora do controle da sua estratégia, mas que podem ter um impacto importante no sucesso da sua estratégia (p. ex., situação política ou forças de mercado). Nestes casos, você pode querer monitorar esses fatores com um grupo limitado de indicadores que te ajudem a melhor interpretar o grau em que você está alcançando os resultados esperados na sua cadeia de resultados. Ainda, você deve estar aberto para “monitorar” ou revisar seu plano de monitoramento ao longo do tempo para assegurar-se que ele está atendendo às necessidades de informação da sua equipe e do seu público.



Mudanças climáticas.

Consideração 7.

Monitorando os efeitos das mudanças climáticas e as estratégias.

Em função das incertezas ainda envolvidas nos impactos das mudanças climáticas e na efetividade das estratégias relacionadas a elas, é importante garantir que o seu plano de monitoramento inclua medidas para reduzir esta incerteza. Suas medidas podem focar nas mudanças climáticas de fato experimentadas, nos impactos ecológicos destas mudanças e/ou na efetividade de diferentes estratégias de adaptação.

Além disso, você pode querer incluir medidas para detectar um ‘gatilho’ ou um limite que ajudarão a determinar o momento apropriado para admitir estratégias que sejam mais drásticas ou de maior custo.

Figura 13. Cadeia de resultados genérica com indicadores

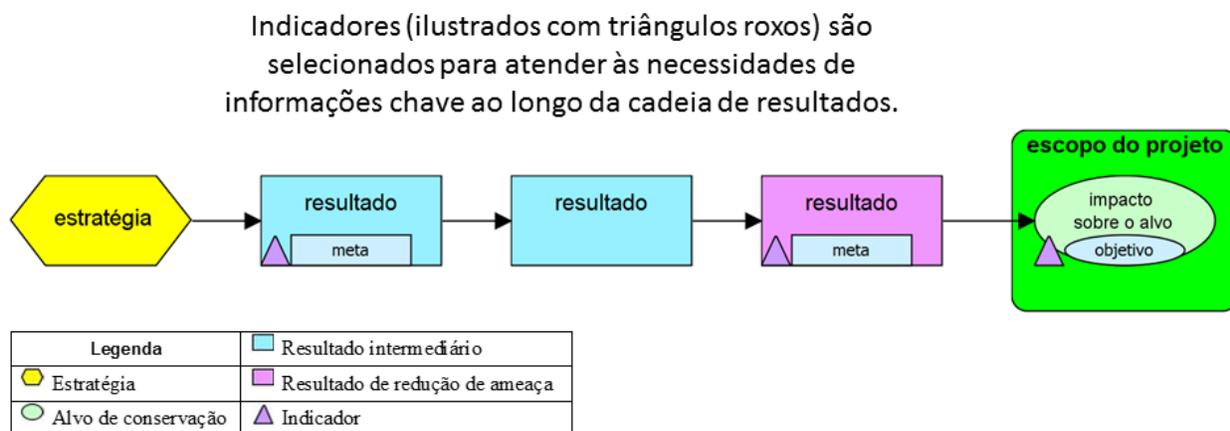
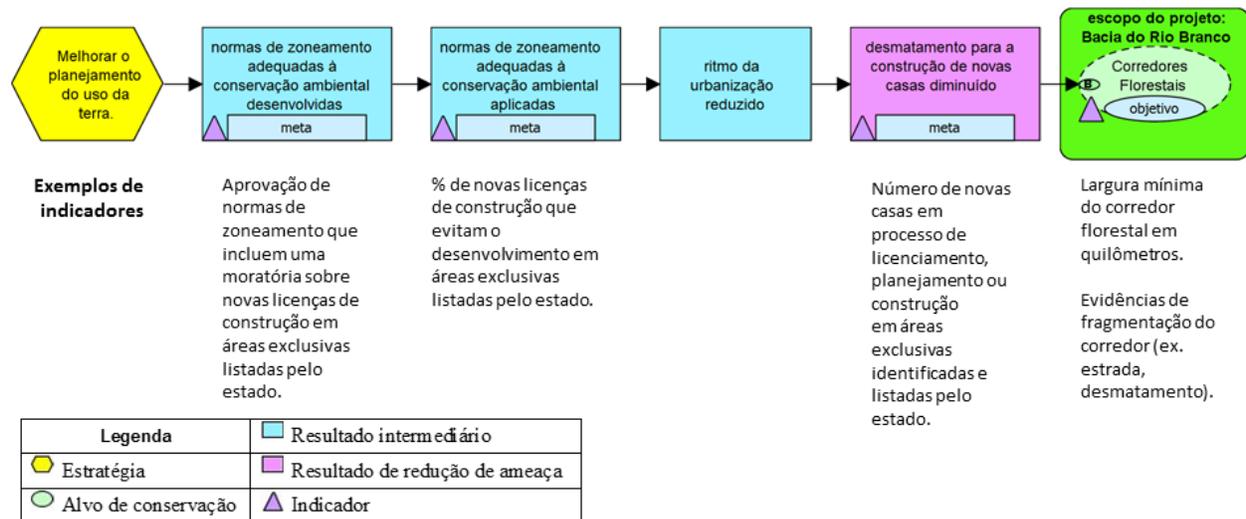


Figura 14. Cadeia de resultados de planejamento do uso do solo com indicadores potenciais



Métodos

À medida em que você desenvolve seus indicadores, é necessário também pensar sobre *como* você irá medi-los – em outras palavras, quais métodos você irá usar. Os métodos devem atender aos critérios de terem *exatidão*, *confiabilidade*, boa *relação custo-efetividade*, *factibilidade* e *pertinência* (veja o [Anexo 2](#)). O aspecto chave é selecionar o método com melhor relação custo-efetividade que trará dados suficientemente confiáveis para atender às suas demandas de gestão. Para muitas das informações necessárias você pode não precisar coletar novos dados especificamente para o projeto. Por exemplo, um método para coletar dados sobre uma determinada população de um peixe seria “fazer o *download* dos registros de pesca disponibilizados por uma agência de governo na internet”. Entretanto, em alguns casos a coleta de dados primários será necessária. Por fim, você também deve determinar aproximadamente quando, onde e por quem os dados serão coletados e como os dados serão analisados e utilizados para atender às necessidades de informação dos seus públicos chave (veja a Tabela 2 para um modelo de amostragem de um plano de monitoramento). Ao desenvolver o seu plano de monitoramento, é melhor testar e ajustar os indicadores e métodos antes de usá-los. Você também deve planejar de antemão como irá armazenar e processar cada tipo de dado, bem como orçar formalmente as atividades de monitoramento no seu planejamento financeiro geral (veja o [Passo 3](#) e [Passo 4](#) para mais informações sobre gestão de dados e orçamento para o monitoramento).

Os produtos para esta prática padrão incluem um plano de monitoramento formal que contenha:

- ◆ *os públicos e suas necessidades de informações associadas claramente definidas;*
- ◆ *os indicadores e os métodos definidos;*
- ◆ *o plano de monitoramento finalizado.*

Tabela 2. Resumo de um plano de monitoramento

Item	Pessoas	Período	Data de Mensuração	Valor da Medida	Tendência	Fonte
Objetivo. Corredores florestais integros						
Objetivo1a. Largura mínima do corredor florestal em quilômetros			2013-03-25	2,25 km	Achatado	Levantamento rápido
Objetivo1b. Evidência de fragmentação do corredor			2013-03-25	4 áreas onde o corredor está interrompido	Pequeno aumento	Não especificado
Analisar imagens de satélite	AM, JB	Ano15				
PUS1. Normas de zoneamento compatíveis com a conservação desenvolvidas						
PUS1. Aprovação das normas de zoneamento que incluam uma moratória sobre licenças de			2013-03-25	Sob revisão	Não especificado	Não especificado
Revisar atas da Câmara Municipal	LS	Tri1 Ano14				
Revisar atualizações nas normas publicadas	LS	Tri1 Ano14				
PUS2. Normas de zoneamento compatíveis com a conservação aplicadas						
PUS2. % de licenças para novas construções que evitaram o desenvolvimento em áreas lista			2013-03-25	70%	Pequeno aumento	Conhecimento especializado
Consultar o gestor de planejamento municipal	LS	Tri4 Ano16 - Tri4 Ano20				
PUS3. Diminuição do desmatamento para construção de novas casas						
PUS3. núm de novas casas em processo de licenciamento, planejamento ou construção em			2013-03-25	25	Pequeno aumento	Conhecimento especializado
Consultar o gestor de planejamento municipal	LS	Tri4 Ano16 - Tri4 Ano20				

Legenda			
○	□	△	●
Objetivo	Meta	Indicador	Método

2C. Estabelecer um plano operacional

Projetos de conservação são implementados em última instância por pessoas e instituições. Até mesmo os melhores planos de ação e de monitoramento são pouco úteis se você não puder colocá-los realmente em operação. Em outras palavras, você precisa de um plano operacional para seu projeto. Os componentes chave de um plano operacional incluem análises sobre:

- Financiamento necessário para implementar o seu projeto e uma contabilidade de suas fontes de financiamento atuais e potenciais.
- Capacidade humana, competências e outros recursos não-financeiros necessários para implementar o seu projeto e o que você deve fazer para desenvolver esses recursos, incluindo cultivar parcerias.
- Quais fatores de risco existem no seu projeto e como eles podem ser abordados. Um fator de risco é um evento imprevisto ou condição que, caso ocorra, tem um efeito negativo em pelo menos um elemento do projeto, tal como tempo, custo, escopo ou qualidade. Uma análise de risco deve classificar tanto a probabilidade de que o fator de risco ocorra quanto o impacto ou severidade caso este risco se materialize. O propósito de uma análise de risco é identificar questões que podem potencialmente impactar de forma negativa a capacidade do projeto em implementar eficientemente as estratégias chave e/ou alcançar os objetivos de conservação, além de identificar estratégias adicionais para mitigar ou evitar esses riscos.
- A duração do seu projeto, como você irá garantir a sustentabilidade das conquistas de seu projeto e qual será a sua estratégia de saída.

Os dois primeiros componentes de fato formam o seu plano de trabalho e orçamento, sendo ambos tratados em mais detalhes no [Passo 3](#). Os níveis de detalhe e formalização do seu plano operacional irão variar dependendo do tamanho e do nível de complexidade do seu projeto. Projetos pequenos podem passar brevemente por estes tópicos, enquanto projetos grandes e complexos podem dar um tratamento abrangente e formal para cada um deles.

Os produtos para esta prática padrão incluem um plano operacional que contenha:

- ◆ *uma avaliação dos recursos humanos e financeiros e outros recursos;*
- ◆ *uma análise de risco e mitigação;*
- ◆ *uma estimativa da duração do projeto e uma estratégia de saída.*

Neste ponto de conclusão do Passo 2 você já terá todos os produtos de um plano estratégico. Dependendo das suas demandas, você pode desejar compilar esta informação num plano formal. Ou, se você estiver usando o *software* Miradi, usar o seu arquivo como seu plano “vivo” pode já ser suficiente.

3. Implementar as ações e o monitoramento

Este é o passo mais importante em todo o processo do ciclo da gestão adaptativa. É o momento no qual você coloca em ação todos os esforços de planejamento que você realizou nos passos anteriores. Esta etapa envolve desenvolver e implementar planos de trabalho específicos, à medida em que são assegurados recursos, capacidades e parceiros.

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

Nos passos anteriores do ciclo de projeto, a equipe do seu projeto desenvolveu os planos de ação geral, de monitoramento e o operacional. Nesta fase do ciclo, é necessário transformar estes planos gerais em planos mais específicos e então implementá-los de forma continuada.

A primeira parte desta etapa é tomar seus planos gerais e trabalhar com a equipe do seu projeto e parceiros para desenvolver um plano de trabalho de curto prazo muito mais específico, cobrindo os próximos meses ou, no máximo, um ano. Este plano de trabalho usa como base o seu plano de ação geral, o plano de monitoramento e o plano operacional para especificar em muito mais detalhe:

- **quais** atividades e tarefas específicas são necessárias para completar cada estratégia, etapa de monitoramento ou função operacional planejadas;
- **quem** será responsável e quem será encarregado por realizar cada atividade e tarefa;
- **quando** cada tarefa será realizada e qual será a sequência de atividades e tarefas conectadas; e
- **quanto** dinheiro e outros recursos serão necessários para realizar cada atividade e tarefa (veja o [Passo 3B](#) para maiores detalhes).

O seu plano de trabalho detalhado fornecerá a base para a elaboração do cronograma do projeto ou calendário. Em algumas situações, o seu plano de trabalho não somente irá especificar tarefas e responsabilidades, mas também irá registrar num formato de calendário quando estas tarefas ocorrerão. Em outras, seu cronograma ou calendário serão mais implícitos. É importante desenvolver o seu cronograma para que todos os membros da equipe do projeto aloquem seu tempo de dedicação de acordo com as demandas do projeto. O seu plano de trabalho também auxiliará a identificar quais membros da equipe podem ainda ter tempo disponível e quais estão sobrecarregados. Esta informação também será importante para desenvolver o orçamento do seu projeto.

À medida em que seu projeto avança, você deve visitar e atualizar o seu plano de trabalho, novamente dando foco às atividades dos próximos poucos meses.

Você pode registrar o seu plano de trabalho em uma tabela, num gráfico de Gantt e/ou num calendário de projeto. A Figura 15 mostra um exemplo de uma tabela (desenvolvida no Miradi) que inclui tanto um plano de trabalho quanto um orçamento (veja o [Passo 3B](#)).

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *o plano de trabalho detalhando as tarefas, atividades e responsabilidades associadas com seu plano de ação, plano de monitoramento e plano operacional;*
- ◆ *o cronograma do projeto ou calendário.*

Figura 15. Resumo de um plano de trabalho e orçamento para uma área marinha

Item	Progresso	Atribuições de trabalho		Período	Unidades de trabalho			Despesas projetadas			Totais de orçamento		
		Quem	Período		2012	2013	Total	2012	2013	Total	2012	2013	Total
Área marinha	Não espe...	JH, EM, GdR, MIM, AT			870	604	1474	99.500	66.500	171.000	277.950	152.150	435.100
1. Campanha para parar com a sopa de barbatana de tubarão	Não espe...	JH, EM, GdR, MIM, AT			385	177	562	5.000	3.000	13.000	52.550	22.250	79.800
1.1. Campanha para parar com a sopa de barbatana de tubarão	Programado	AT, EM, GdR, JH, MIM	Tri1 Ano12 - Tri4 Ano13		385	177	562	5.000	3.000	13.000	52.550	22.250	79.800
1.1.1. Pesquisar sobre impacto local da pesca de tubarão	Programado	JH, MIM	2012-02-01 - 2012-06-30		101		101	5.000		5.000	15.100		15.100
1.1.2. Planejar campanha com IAC	Programado	AT, EM, GdR, JH, MIM	Tri1 Ano12 - Tri2 Ano12		62		62			5.000	14.200		19.200
1.1.3. Desenvolver materiais para restaurantes e consumidores	Programado	AT, MIM	Tri2 Ano12 - Tri3 Ano12		50		50				4.500		4.500
1.1.4. Realizar campanha (rádio, TV, impressa)	Programado	AT, EM, MIM	Tri3 Ano12 - Tri4 Ano13		95	100	195				8.500	9.000	17.500
1.1.5. Avaliar o alcance e a aceitação da mensagem	Programado	AT, JH	Tri4 Ano12 - Tri4 Ano13		25	25	50				2.250	2.250	4.500
1.1.6. Adaptar a campanha conforme necessário	Programado	AT, EM, GdR, JH, MIM	Tri4 Ano12 - Tri4 Ano13		27	27	54				5.500	5.500	11.000
1.1.7. TUBARÃO1. Núm. de incidentes por ano de barcos de pesca	Programado	JH	Tri1 Ano12 - Tri4 Ano13		5	5	10				500	500	1.000
1.1.8. TUBARÃO1a. % de restaurantes participando ativamente	Programado	JH	Tri1 Ano12 - Tri4 Ano13		10	10	20				1.000	1.000	2.000
1.1.9. TUBARÃO1b. % de consumidores pesquisados nos mercados	Programado	JH	Tri1 Ano12 - Tri4 Ano13		10	10	20				1.000	1.000	2.000
2. Promoção de técnicas de pesca sustentáveis	Não espe...	JH, EM, GdR, AT, MIM, Não			375	375	750	10.000		10.000	68.500	58.500	127.000
3. Promover técnicas de mitigação de derramamentos	Não espe...	JH, EM, GdR, MIM			65	12	77				13.900	3.900	17.800
3.1. Promover técnicas de mitigação de derramamentos	Programado	EM, GdR, JH, MIM	Tri1 Ano12 - Tri3 Ano13		65	12	77				13.900	3.900	17.800
3.1.1. Compilar informações sobre financiamento de mitigação	Programado	EM, GdR	Tri1 Ano12 - Tri3 Ano13		7	12	19				2.100	3.900	6.000
3.1.2. Identificar embarcações potenciais	Programado	EM, JH	Ano12		10		10				1.250		1.250
3.1.3. Pesquisar e identificar melhores práticas para mitigação de derramamentos	Programado	EM, GdR, JH	Ano12		12		12				2.150		2.150
3.1.4. Contatos individuais iniciais com donos de embarcações	Programado	GdR, JH, MIM	Tri2 Ano12 - Tri3 Ano12		21		21				4.900		4.900
3.1.5. Realizar série de workshops com donos de barcos interessados	Programado	EM, GdR, JH, MIM	Ano12		15		15				3.500		3.500
3.1.6. PUFF. Núm. de casais de papagaios-do-mar em reprodução	Programado												
4. Fortalecer a aplicação das leis	Não espe...	GdR, LE2, LE			10	0	10	35.000	25.000	60.000	90.000	25.000	115.000
4.1. Fortalecer a aplicação das leis	Programado	GdR, LE2, LE	Tri1 Ano12 - Tri4 Ano13		10	0	10	35.000	25.000	60.000	90.000	25.000	115.000
5. Outros custos	Não espe...							49.500	38.500	88.000	49.500	38.500	88.000
5.1. Custos operacionais (despesas indiretas)	Não espe...							36.000	25.000	61.000	36.000	25.000	61.000
5.2. Viagens e outras despesas principais	Não espe...							13.500	13.500	27.000	13.500	13.500	27.000

3B. Estabelecer e aprimorar o orçamento

Uma vez que você saiba exatamente quais tarefas e atividades você precisa realizar, você terá melhores condições para entender quais recursos serão necessários. Você deve começar a partir da sua análise inicial do financiamento necessário que foi feita no plano operacional ([Passo 2C](#)). Esta análise, junto com o plano estratégico e o plano de trabalho, ajudará no desenvolvimento de uma estimativa de custos mais refinada para as atividades e tarefas específicas e para as estratégias mais amplas nas quais estas tarefas estão inseridas. O seu plano de trabalho será um aporte importante para esse processo, mas você deve ter em mente que ele é, por natureza, de curto prazo; portanto, você precisará fazer algumas estimativas com base em suas informações, projetando os custos potenciais ao longo da vida do projeto. Você não deve postergar este processo por muito tempo, com a expectativa de obter estimativas mais exatas, já que frequentemente há um longo tempo de espera entre o desenvolvimento de propostas de financiamento e de fato ter os fundos na conta bancária para que você possa gastá-lo. Portanto, é

adequado que você desenvolva o orçamento do seu projeto tão logo você tenha uma ideia clara sobre o que o seu projeto irá realizar (em outras palavras, um bom rascunho do seu plano estratégico).

Você deve trabalhar junto com o pessoal de finanças e contabilidade em seu escritório para desenvolver o orçamento do seu projeto. Para muitos projetos, a sua despesa mais cara será o tempo da equipe. Além disso, você deve considerar quais outras despesas principais serão necessárias, como infraestrutura, veículos, embarcações ou maquinários, por exemplo. Também é necessário considerar as funções relacionadas ou o suporte logístico que o projeto poderá precisar, podendo variar desde monitoramento e despesas de gestão até o apoio administrativo ou logístico. Numa abordagem de gestão adaptativa, sua equipe deverá monitorar o orçamento ao longo da implementação do projeto, de forma a saber o que está funcionando e o que não está e quando é necessário ajustar o curso. Portanto, as atividades de monitoramento devem refletir-se claramente tanto no plano de trabalho quanto no orçamento.

Uma vez desenvolvido o orçamento para o seu projeto, você precisará identificar fontes potenciais de recursos e desenvolver e submeter propostas para estes potenciais doadores. Idealmente, você irá inicialmente buscar e obter financiamento para suas estratégias com prioridade mais alta. De fato, você pode precisar se ajustar às oportunidades e restrições e pode descobrir que seu financiamento inicial é voltado para algumas estratégias de média ou baixa prioridade. Isso é aceitável desde que você não perca de vista as estratégias de mais alta prioridade e que você trabalhe para implementá-las tão logo seja possível.

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *o orçamento do projeto;*
- ◆ *as fontes potenciais de financiamento identificadas;*
- ◆ *as propostas de financiamento desenvolvidas e submetidas;*
- ◆ *os recursos financeiros obtidos.*

3C. Implementar os planos

A próxima parte do Passo 3 é a mais importante – e de fato de todo este processo – e diz respeito à implementação do seu plano estratégico e do seu plano de trabalho mais detalhado, de acordo com o cronograma e dentro do orçamento. Isso inclui a implementação tanto das suas ações quanto do seu monitoramento. Neste ponto, pode ser útil usar as ferramentas de acompanhamento do progresso do projeto para que você saiba como estão as diferentes atividades e tarefas necessárias para implementar o seu plano estratégico.

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *de maneira geral, a implementação do plano estratégico (planos de ação, de monitoramento e operacional);*
- ◆ *mais especificamente, a implementação do seu plano de trabalho, tendo em mente o orçamento e o cronograma do seu projeto.*

4. Analisar, praticar e adaptar

Este passo envolve a gestão dos seus dados à medida em que eles são obtidos e também a análise periódica destes dados para convertê-los em informações úteis. Particularmente, você deve analisar os resultados do seu projeto e seus pressupostos centrais, bem como os dados operacionais e financeiros, e então adaptar o seu plano de trabalho conforme seja necessário. A quantidade de tempo necessária para completar esse passo é muitas vezes subestimada pelos gestores de projetos, deixando-os com muitos dados que foram coletados, mas que não foram analisados ou utilizados. Os níveis de complexidade na análise variam desde muito simples e expedita até extremamente longa e complexa. Quanto à seleção dos métodos de monitoramento, você deve garantir que o nível da análise seja compatível com o nível mínimo de evidência confiável requerido pelas circunstâncias e pelas demandas por informação dos seus públicos. Ao fazer disso um passo intencional, você poderá encontrar mais facilidades para observar e compreender as mudanças, resolver os problemas e fazer melhorias no seu projeto.

4A. Preparar os dados para análise

Análise é um processo de transformação de dados brutos em informação útil. A análise não deve ocorrer em só um momento no tempo durante a vida do projeto. Para compreender continuamente o que está acontecendo no seu projeto – e para ser capaz de mudar coisas em tempo hábil – é essencial capturar e analisar seus dados de monitoramento como parte da rotina de trabalho do seu projeto.

Para isso, você deve ter um sistema (ou sistemas) eficiente de gestão de dados funcionando. De maneira ideal, isto deve estar ligado ou comunicar de alguma maneira com o que você definiu no seu plano estratégico. Por exemplo, se você está coletando dados sobre quantas novas licenças de construção são emitidas para áreas exclusivas listadas para um estado (veja a Figura 10 e Figura 14), o seu sistema deverá permitir a verificação descomplicada de que a sua meta era que não haveria mais nenhuma emissão de novas licenças nessas áreas e que você esperava que isso ocorresse até o ano 2016.

Além disso, você precisa ter métodos e sistemas estabelecidos para registro, armazenamento e processamento dos dados. Isto inclui processos para verificar, tratar e codificar sistematicamente os dados brutos tão logo você os obtenha, bem como sistematicamente armazenar e fazer cópias de segurança (*backups*) dos seus dados. Este trabalho deve ser feito tanto para os dados programáticos quanto para os dados operacionais e financeiros.

O produto para essa prática padrão inclui:

- ♦ *o desenvolvimento e o uso habitual de sistemas de registro, armazenamento, processamento e de cópias de segurança dos dados do projeto.*

4B. Analisar os resultados

Um dos aspectos mais importantes da gestão adaptativa é que ela permite que você avalie sistematicamente se você está no caminho certo para alcançar os seus objetivos e metas estabelecidos. Seus dados de monitoramento devem fornecer a informação necessária para que

você verifique se alcançou os resultados intermediários esperados e se você está no rumo para alcançar o sucesso de longo prazo. Ainda, a gestão adaptativa também permite que você determine o motivo pelo qual algumas atividades foram bem-sucedidas ou fracassaram. Seus dados de monitoramento possibilitam ver se os pressupostos centrais definidos no processo de planejamento acima ainda continuam válidos. Ao testar estes pressupostos centrais, você estará numa posição privilegiada para adaptar e modificar adequadamente as atividades do seu projeto.

Para que haja aprendizado e comunicação efetiva, é importante que as pessoas certas estejam envolvidas na análise e/ou tenham sido alertadas sobre os resultados das análises. Como uma regra geral, as análises devem envolver os membros da equipe do projeto. Entretanto, aportes de especialistas externos, ou de pessoas com outras perspectivas, são valiosos durante a análise dos seus resultados de monitoramento.

Para verificar se você está no caminho esperado ou porque algo pode ter tido sucesso ou falhado, você deve realizar as seguintes tarefas:

- considere seus resultados no contexto de seu modelo conceitual e suas cadeias de resultados;
- reveja seus pressupostos e avalie se os mesmos estão corretos, se você está no caminho certo para alcançar seus objetivos e metas e se suas estratégias estão gerando os impactos desejados;
- da mesma maneira, reveja o seu modelo conceitual e determine se existem fatores importantes que você não incluiu ou não monitorou e que podem estar afetando sua capacidade em ter sucesso;
- avalie a utilidade dos seus indicadores;
- determine se seus objetivos e metas foram definidos num nível adequado e se o cronograma para os alcançar foi apropriado;
- identifique e documente os pontos de aprendizado, bem como qualquer outro aprendizado, à medida em que você avança.

Dependendo do tipo de dados que você dispõe e das necessidades de informação, estas análises podem variar desde estudos estatísticos convencionais até avaliações qualitativas simples.

Também é importante considerar se os processos operacionais que dão apoio ao seu projeto estão funcionando adequadamente. Você pode ter um projeto que usa as estratégias perfeitas para tratar de ameaças e oportunidades que afetam seus alvos de conservação, mas talvez a sua equipe não esteja operando eficientemente ou ela não tem o apoio administrativo ou financeiro que necessita para realizar bem o seu trabalho. Algumas perguntas que você pode querer explorar durante a sua análise incluem:

- Em que medida você dispõe dos recursos suficientes (p. ex., financeiros, humanos, administrativos, políticos) para realizar o seu projeto?
- Em que medida você tem as competências corretas entre os membros da sua equipe para implementar bem o seu projeto?
- Em que medida você dispõe da infraestrutura física e equipamentos (p. ex., espaço em escritório, veículos, computadores) que você precisa para fazer o seu trabalho?

- Em que medida a sua equipe de projeto opera tranquilamente ou existem áreas nas quais você poderia melhorar as funções da equipe? (p. ex., comunicações, delegação de responsabilidades)

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *as análises dos resultados do projeto e dos pressupostos;*
- ◆ *as análises dos dados operacionais e financeiros;*
- ◆ *a documentação das discussões e das decisões.*

4C. Adaptar o plano estratégico

A coleta e a análise dos dados como parte das atividades de rotina de monitoramento permitem que você determine o quão efetivas são as suas intervenções e o que você precisa fazer para ajustar seu projeto para alcançar os objetivos e metas de forma mais eficiente. Como parte final deste passo, você deve usar aquilo que aprendeu durante as análises e discussões para modificar e otimizar suas atividades. Esta é a essência da gestão adaptativa.

Todo o planejamento que você realizou antes não deve ser um evento único, para jamais ser revisitado ou utilizado novamente. Em vez disso, para aprender ao longo do tempo e para continuar a melhorar a efetividade do seu projeto, você deve visitar e ajustar os parâmetros do seu projeto e pressupostos centrais, do plano de ação, plano de monitoramento, plano operacional, plano de trabalho e do orçamento. Portanto, você poderá precisar fazer uma atualização de muitas ou de todas as seções do seu plano estratégico para que ele reflita o que você aprendeu. À medida em que você faz alterações, você também deve documentar a lógica por trás delas de maneira que outras pessoas possam compreender o que você aprendeu e o porquê das mudanças. Isto também será um importante aporte ao [Passo 5](#) (documentar e compartilhar o aprendizado).

Ao atualizar o seu plano estratégico, você também deve incorporar as descobertas das análises feitas fora do âmbito da sua equipe de projeto. Por exemplo, se o seu projeto passou por uma avaliação formal ou auditoria (veja o [Passo 5C](#)), você deve examinar os resultados e ver como poderá usá-los para adaptar e melhorar seu projeto e seu plano estratégico. No mesmo sentido, você deve continuar informado sobre descobertas importantes de pesquisas, novos conhecimentos e inovações que poderão auxiliar na melhoria do seu projeto.

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *os documentos do projeto revisados (incluindo o plano de ação, o plano de monitoramento, o plano operacional, o plano de trabalho e o orçamento);*
- ◆ *a documentação das discussões e decisões.*

5. Documentar e compartilhar o aprendizado

O passo final no ciclo de gestão envolve o compartilhamento das lições e dos produtos formais com os públicos chave internos e externos. Envolve também dar e receber *feedback*, conduzir *avaliações* e *auditorias* e promover uma cultura de aprendizagem. Devido à natureza iterativa do ciclo da gestão adaptativa, este passo final também é frequentemente um aporte importante para os primeiros (ou subsequentes) passos do ciclo do projeto. Neste passo, é importante manter o aprendizado não somente dentro do projeto, mas também no nível institucional e, de forma geral, dentro da comunidade conservacionista. Tendo isso em mente, estes padrões incluem práticas que sua organização deveria adotar num nível institucional para auxiliar na incorporação e compartilhamento do aprendizado.

5A. Documente o seu aprendizado

À medida em que você avança pelo processo descrito nesses padrões, você deve se assegurar de capturar e documentar as lições que a equipe do projeto vem aprendendo. As lições podem estar em formato de resultados estatísticos convencionais ou relatos de experiências e podem focar em algo tão grande quanto os pressupostos centrais do seu projeto ou em algo tão específico quanto uma maneira nova e otimizada de acompanhar as despesas do projeto. As lições também podem ser formais, como um relatório escrito, ou informais, como um diário de bordo escrito à mão ao qual todos os membros da equipe tenham acesso. Onde seja tecnologicamente possível, o uso de ferramentas *online* pode ser uma maneira útil de garantir que todos os membros de equipe possam acessar e atualizar as lições aprendidas em um local centralizado. Uma das maneiras chave para capturar as lições é manter o registro das perguntas de aprendizagem que surgem à medida do avanço do processo de gestão do projeto e então tentar responder a essas perguntas quando houver dados disponíveis para isso. Outro ponto chave é prover tempo e incentivos para a realização deste trabalho. A coleta de lições aprendidas requer um equilíbrio entre arte e ciência – e irá demandar paciência e disponibilização de tempo em qualquer plano de trabalho para estas tarefas.

Entretanto, você já terá coletado em grande medida estas lições aprendidas no [Passo 4](#), com base nas perguntas de aprendizagem que você tenha definido. Aqui, você deve garantir que estas lições sejam documentadas ou registradas para que elas estejam disponíveis no futuro para sua equipe e sua organização.

O produto para essa prática padrão inclui:

- ◆ *a documentação dos resultados e lições chave.*

5B. Compartilhe o seu aprendizado

Se você capturou o que aprendeu em documentos escritos ou gravados, você será capaz de lembrar de ano a ano o que você fez, o que considera que funcionou e o que não funcionou e o que planeja fazer no futuro. Isso irá ajudar a equipe do seu projeto atual no longo prazo e irá garantir que novos funcionários do projeto tenham um registro do que foi feito e do que foi aprendido. Se você utiliza um *software* de gestão de projetos como o Miradi, você pode gravar os passos relevantes do processo e garantir que os comentários se tornem parte do registro histórico para aquele arquivo de projeto. A elaboração de documentos formais também irá ajudar na

comunicação das suas descobertas e resultados aos praticantes ao redor do mundo. Documentar e compartilhar aquilo que você aprendeu irá ajudar outros praticantes que estiverem trabalhando sob condições similares, lidando com ameaças similares e usando ferramentas parecidas a se beneficiarem dos seus sucessos e evitarem as armadilhas ou problemas que você tenha encontrado durante a implementação do seu projeto.

Para criar documentos que diferentes públicos possam compreender, internalizar e usar, você deve entender de que maneira estes públicos normalmente recebem as mensagens e no que eles estariam interessados em aprender. Embora aqui as comunicações sejam apresentadas como o passo final no ciclo, você de fato precisa se preparar para comunicar seus resultados e outras informações relevantes do projeto muito antes. Por exemplo, no [Passo 2B](#), foram identificados os públicos para seus resultados de monitoramento e quais informações eles estariam interessados em receber. Para alcançar eficientemente estes públicos, você precisa de uma estratégia clara de comunicação e de disseminação. É preciso decidir quais lições aprendidas você deseja comunicar a estes públicos prioritários, definir o melhor formato para alcançar cada público chave e então desenvolver e distribuir seus produtos de comunicação. Por exemplo, você pode usar meios de comunicação informais (*e-mail*, telefonemas) para compartilhar as lições aprendidas com seus públicos internos (funcionários do projeto, parceiros e outros atores). É necessário fornecer:

- recomendações de manejo claras para todas as pessoas devidas baseado em sua análise;
- detalhes necessários para ajudar na interpretação dos resultados;
- alternativas e contingências baseadas nos resultados; e
- relatórios regulares para todos os membros da equipe.

Para comunicar e compartilhar as lições aprendidas com seus públicos externos (doadores, outros praticantes, público geral), provavelmente você usará meios de comunicação mais formais (relatórios, apresentações, vídeos). Os produtos de comunicação podem abranger muitas formas diferentes, variando de artigos acadêmicos formais até histórias e vídeos. É importante avaliar cada produto para ver se ele comunicou efetivamente as suas mensagens e para entender o que você pode fazer para melhorar esforços semelhantes no futuro. Novamente, o monitoramento, a aprendizagem e a adaptação ocorrem em todas as fases do ciclo do projeto.

Por último, você também deve ver outros integrantes da comunidade da conservação como fontes de informação e aprendizagem para o seu projeto. Algumas das melhores fontes de lições são as experiências dos outros,

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *a identificação dos públicos chave;*
- ◆ *o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação;*
- ◆ *reportes regulares ou outros tipos de comunicação para os membros da equipe do projeto e para os atores chave;*
- ◆ *o desenvolvimento e a distribuição de produtos de comunicação apropriados;*
- ◆ *o uso de peças de comunicação de outras pessoas.*

5C. Criar um ambiente de aprendizagem

A última prática padrão no ciclo envolve a criação de uma cultura de desempenho e aprendizagem dentro da equipe do projeto, na sua organização e parceiros e entre praticantes da conservação ao redor do mundo. Uma cultura de desempenho e aprendizagem nestes níveis é importante para garantir que todas as partes aprendam e se beneficiem a partir das experiências da sua equipe. Embora isto esteja listado como o último passo, é necessário trabalhar num ambiente de projeto que promova a aprendizagem e a adaptação ao longo do tempo. Isso significa que você, sua equipe e sua organização devem constantemente refletir, buscar *feedback* e dar *feedback*. Esse *feedback* pode ser formal ou informal e pode vir do ambiente interno dos seus membros de equipe ou de outros funcionários da sua organização. Como alternativa, pode também vir de mecanismos externos, tais como avaliações, que testem um projeto à vista de seus objetivos e metas declarados, de auditorias, que avaliem um projeto frente a um conjunto de processos padrões externos, tais como aqueles delineados neste documento. Ao criar um ambiente de aprendizagem, é importante dar abertura para opiniões externas que podem fornecer perspectivas novas e perspicazes.

Criar um ambiente de aprendizagem não é fácil. Isto requer que os líderes e os doadores compreendam a necessidade de realocar recursos escassos de ação imediata para o trabalho de longo prazo da gestão adaptativa. Requer, também, permitir que os praticantes corram alguns riscos e questionem a sabedoria convencional relativa a ferramentas e estratégias de conservação específicas. Requer prover a segurança institucional às equipes de projetos para que a inovação e o questionamento dos pressupostos sejam valorizados em suas organizações. E requer um compromisso para compartilhar tanto os sucessos quanto os fracassos com outros praticantes ao redor do mundo – para criar verdadeiras comunidades de prática.

Os produtos para esta prática padrão incluem:

- ◆ *o feedback regular compartilhado formalmente e informalmente;*
- ◆ *as avaliações e/ou auditorias em momentos apropriados durante o ciclo do projeto;*
- ◆ *o compromisso demonstrado pelos líderes com relação à aprendizagem e à inovação;*
- ◆ *um ambiente seguro para encorajar a experimentação e o questionamento do status quo;*
- ◆ *um compromisso de compartilhar os sucessos e fracassos com os praticantes da conservação ao redor do mundo.*

Feche o ciclo

Os *Padrões Abertos* descritos neste documento são apresentados na forma de um ciclo. Uma típica equipe de projeto pode percorrer os Passos 1 e 2 relativamente rápido (talvez em uma oficina de trabalho de 4 a 5 dias) para desenhar o plano estratégico básico para seu projeto. Depois, é possível voltar atrás no ciclo e preencher os detalhes para os Passos 1 e 2 durante os poucos meses subsequentes, enquanto é iniciado o trabalho de implementação no Passo 3. A equipe pode então conduzir suas primeiras análises no Passo 4 passados seis meses e pode usar esse trabalho para desenvolver os primeiros produtos ou peças de comunicação no Passo 5.

Conforme demonstrado na Figura 1, uma vez concluído o Passo 5, a seta o leva de volta ao Passo 1. A intenção por trás deste ciclo não é colocar você ou sua equipe de projeto num círculo infinito de trabalho. Em vez disso, pretende lembrar a você que a gestão adaptativa é um processo dinâmico que requer que você aprenda e mude constantemente ao longo do tempo. Por exemplo, com base na sua análise dos seus dados, você deveria revisar sua visão e seus alvos de conservação? Existem novos fatores ou relações que não foram considerados previamente que você acredita que poderiam ser incorporados ao seu modelo conceitual ou abordados por um objetivo específico ou uma meta? Os seus públicos ou suas necessidades de informação mudaram? Você precisa mudar o seu plano de monitoramento? Você precisa adaptar o seu plano operacional? Fechar a volta diz respeito a repassar os passos repetidamente no seu ciclo de projeto para determinar se você precisa aumentar ou desenvolver em mais detalhes qualquer um deles ao longo do tempo. Essa é a essência de transformar uma gestão convencional em uma verdadeira gestão adaptativa.

Anexo 1. Glossário

Há um debate sem fim entre os planejadores quanto ao significado relativo dos termos técnicos tais como objetivos, metas, atividades, alvos, marcos, produtos e resultados. Parece que cada escritório, projeto e indivíduo tem seu conjunto de termos preferidos. Não há resposta correta – o mais importante é que os membros da sua equipe de projeto e as pessoas com as quais você trabalha tenham uma definição clara e comum de quaisquer termos você decide usar.

Ao longo do tempo, entretanto, existem vantagens de fato em ter um glossário padronizado. Para isso, os termos técnicos neste documento foram cuidadosamente selecionados, sublinhados quando usados pela primeira vez, usados consistentemente depois disso e definidos neste glossário. Estas definições são baseadas no uso atual feito por muitos dos membros da CMP, outras organizações conservacionistas e planejadores em suas disciplinas.

Alvo – Forma abreviada de alvo de biodiversidade/conservação.

Alvo de bem-estar humano – No contexto de um projeto de conservação, alvos de bem-estar humano enfocam naqueles componentes do bem-estar humano afetados pelo status dos alvos de conservação. Todos os alvos de bem-estar humanos em um local devem representar coletivamente a variedade de necessidades de bem-estar humano que dependem dos alvos de conservação.

Alvo de biodiversidade – Um sinônimo para alvo de conservação.

Alvo de conservação – Um elemento de biodiversidade em um local de projeto, que pode ser uma espécie, um hábitat ou um sistema ecológico, para o qual um projeto tenha escolhido dar seu enfoque. Todos os alvos em uma área devem representar coletivamente a biodiversidade em questão deste local. É sinônimo de alvo de biodiversidade.

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 indireta – Um fator identificado em uma análise da situação do projeto que é um fator impulsor das ameaças diretas. É frequentemente um ponto de entrada para ações de conservação. Por exemplo, “políticas de exploração madeireira” ou “demanda por pescado”. Algumas vezes são chamadas de causa raiz ou causa subjacente. Compare com ameaça direta.

Ameaças críticas – Ameaças diretas que tenham sido priorizadas como sendo as mais importantes para abordar.

Ameaças diretas – Primordialmente ações humanas que degradam diretamente um ou mais alvos de conservação. Por exemplo, “exploração de madeira” ou “pesca”. Também podem ser fenômenos naturais alterados por atividades humanas (p. ex., aumento nos eventos extremos de tempestades devido às mudanças climáticas). Tipicamente vinculadas a um ou mais atores. Algumas vezes são referidas como “pressão” ou “fonte de estresse”. Compare com ameaças indiretas.

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 grupo de tarefas realizadas por um funcionário do projeto e/ou por parceiros para alcançar uma ou mais metas. Algumas vezes chamada de ação, intervenção, resposta ou ação estratégica. (Veja a relação com estratégias abaixo.)

Ator – 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 ecológico chave (KEA) – Aspectos da biologia ou da ecologia de um alvo que definem um alvo saudável caso estejam presentes e se ausentes ou alterados poderiam levar à perda total ou à degradação extrema de um alvo ao longo do tempo.

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

Avaliação – Uma análise de um projeto ou programa em relação aos seus próprios objetivos e metas previamente declarados. Veja monitoramento e compare com auditoria.

Cadeia de resultados – Uma representação gráfica dos pressupostos centrais de um projeto, da sequência lógica que une as estratégias do projeto a um ou mais alvos. Em termos científicos, ela explica as relações hipotéticas.

Causa raiz – Um sinônimo de fator.

Comunidade de prática – Um grupo de praticantes que compartilham um interesse, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam seus conhecimentos e experiências nesta área ao interagir em uma base contínua.

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

Declaração de visão – Um breve resumo da visão do projeto. Uma boa declaração de visão atende aos critérios de ser *relativamente geral, visionária e breve*.

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

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

Estratégia – Um conjunto de ações com um enfoque comum que trabalham de maneira sinérgica para alcançar objetivos e metas específicas ao visar aos pontos de intervenção chave,

integrando as oportunidades e limitando as restrições. Uma boa estratégia atende aos critérios de ser *ligada/conectada, enfocada, factível e apropriada*.

Estresse – Um aspecto comprometido/debilitado de um alvo de conservação que resulta direta ou indiretamente de atividades humanas (p. ex., 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 hábitat).

Estrutura lógica – Uma matriz que resulta de uma análise de estrutura lógica que é usada para mostrar os objetivos, metas e indicadores de um projeto de maneira tabular, demonstrando a lógica do projeto.

Fator – Um termo genérico para um elemento de um modelo conceitual incluindo ameaças diretas e indiretas, oportunidades e atores associados. É frequentemente vantajoso usar este termo genérico já que muitos fatores – por exemplo, turismo – podem ser ambos, uma ameaça ou uma oportunidade. Também conhecido como 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 fator.

Gestão adaptativa – A incorporação de um processo de aprendizagem formal em uma ação de conservação. Em específico, é a integração entre desenho de projeto, gestão/manejo e monitoramento para fornecer uma estrutura para testar sistematicamente pressupostos, promover a aprendizagem e prover informações em bom tempo para decisões de gestão.

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

Indicador – Uma entidade mensurável relacionada a uma necessidade de informação específica, tal como o status de um alvo/fator, uma mudança em uma ameaça ou o progresso em direção a uma meta. 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 conceitual.

Meta – Uma declaração formal que detalha um resultado desejado de um projeto tal como a redução de uma ameaça crítica. Uma boa meta atende aos critérios de ser *orientada para os resultados, mensurável, limitada no tempo, específica e exequível*. Se o projeto estiver bem conceitualizado e desenhado, a realização de suas metas deve levar ao cumprimento dos objetivos do projeto e, em última instância, de 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 diagrama que representa as relações entre os fatores chave identificados por meio da análise situacional aos quais se atribuem os impactos ou que levam a um ou mais alvos de conservação. Um modelo adequado deve ligar os alvos de conservação às ameaças, oportunidades, atores e pontos de intervenção chave (fatores – ameaças, oportunidades) ou alvos – em um modelo conceitual onde uma equipe pode desenvolver estratégias que irão influenciar tais fatores. O modelo também deve indicar quais fatores são os mais importantes para serem monitorados.

Monitoramento – A coleta periódica e avaliação de dados relativos aos objetivos e metas declarados do projeto. (Muitas pessoas frequentemente também se referem a este processo como monitoramento e avaliação, abreviado como M&A).

Necessidade de informação – Algo que uma equipe de projeto e/ou outras pessoas precisam saber sobre o projeto. É a base para desenhar um plano de monitoramento.

Objetivo – Uma declaração formal que detalha um impacto desejado de um projeto, tal como o status futuro desejado de um alvo. Um objetivo adequado atende aos critérios de ser *ligado aos alvos, orientado ao impacto, mensurável, limitado no tempo e específico*.

Oportunidade – Um fator identificado em uma análise da situação do projeto que potencialmente tem um efeito positivo em um ou mais alvos, tanto direta quanto indiretamente. Frequentemente é um ponto de entrada para ações de conservação. Por exemplo, “demanda por madeira produzida de maneira sustentável”. Em alguns casos, é o oposto de uma ameaça.

Perguntas de aprendizagem – Perguntas que definem o que você quer aprender baseadas na implementação do seu projeto. Perguntas de aprendizagem conduzem a identificação das necessidades de informação e, portanto, do seu plano de monitoramento.

Plano de ação – Uma descrição dos objetivos, metas e estratégias de um projeto que serão realizadas para diminuir ameaças identificadas e fazer uso de oportunidades.

Plano de monitoramento – O plano para monitorar o seu projeto. Ele inclui necessidades de informação, indicadores e métodos, escala espacial e locais, cronograma e papéis e responsabilidades para a coleta dos 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 tarefas necessárias, quem será responsável por cada tarefa, quando cada tarefa deverá ser realizada e quanto dinheiro e outros recursos serão necessários.

Plano estratégico – O plano geral para o projeto. Um plano estratégico completo inclui as descrições de do 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 de: financiamento necessário; capacidade humana e competências e outros recursos não-financeiros requeridos; análise de risco e mitigação; e estimativa de duração do projeto e estratégia de saída.

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

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

Pressuposto – Os pressupostos centrais de um projeto são a sequência lógica que liga as estratégias a um ou mais alvos conforme refletido em um diagrama de cadeia de resultados. Outros pressupostos estão relacionados aos fatores que podem afetar positivamente ou negativamente o desempenho do projeto – veja também fator de risco.

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 e outros atores – para alcançar objetivos e metas definidos. É a unidade básica do trabalho de conservação. Compare com programa.

Público – Aqueles indivíduos ou grupos que uma equipe de projeto está tentando alcançar, seja para finalidades de comunicação ou para influenciar um comportamento em particular.

Resultado⁹ – O estado futuro desejado de um alvo 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. Os resultados desejados são declarados formalmente pelos objetivos e metas.

Resultado intermediário – Um resultado específico que um projeto está trabalhando para conquistar no caminho para alcançar um objetivo final ou meta (neste caso, “intermediário” tipicamente se refere a uma dimensão temporal).

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

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.

⁹ Nota do tradutor: no contexto dos *Padrões Abertos*, o termo “resultado” em português é utilizado para traduzir tanto o termo “result” quanto “outcome”, sendo este último ligado às ameaças e oportunidades.

Anexo 2. Definições e critérios para termos chave

Declaração da Visão: Uma declaração geral do estado desejado ou condição final que um projeto está trabalhando para alcançar.

- **Relativamente geral** – Amplamente definida para englobar todas as atividades do projeto
- **Visionária** – Inspiradora ao traçar 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 que detalha um impacto desejado de um projeto, tal como o status futuro desejado de um alvo.

- **Ligado aos alvos** – Diretamente associado com um ou mais dos seus alvos de conservação
- **Orientado ao impacto** – Representa o status futuro desejado do alvo de conservação no longo prazo
- **Mensurável** – Definível em relação a alguma escala padrão (números, percentuais, frações ou presença/ausência)
- **Limitado no tempo** – Alcançável dentro de um período de tempo específico, geralmente 10 anos ou mais
- **Específico** – Claramente definido para que todas as pessoas envolvidas com o projeto tenham o mesmo entendimento sobre o que significam os termos no objetivo

Meta: Uma declaração formal que detalha um resultado desejado de um projeto.

- **Orientada aos resultados** – Representa as mudanças necessárias em fatores de ameaças críticas e oportunidades que afetam um ou mais alvos de conservação ou objetivos do projeto
- **Mensurável** – Definível em relação a alguma escala padrão (números, percentuais, frações ou presença/ausência)
- **Limitada no tempo** - alcançável dentro de um período de tempo específico, geralmente entre 3 e 10 anos
- **Específica** - claramente definida de forma a possibilitar que todas as pessoas envolvidas no projeto tenham o mesmo entendimento sobre o que os termos da meta significam
- **Exequível** - realizável e apropriada dentro do contexto do local do projeto, levando em conta os contextos político, social e financeiro

Estratégia: Um conjunto de ações com um foco comum que trabalham juntas para reduzir ameaças, capitalizar com oportunidades ou restaurar os sistemas naturais. As estratégias incluem uma ou mais atividades e são delineadas para atingir metas específicas e objetivos.

- **Ligada** – Afeta diretamente um ou mais fatores críticos
- **Enfocada** – Descreve sequências de ações específicas que precisam ser realizadas
- **Factível** – Realizável à luz dos recursos do projeto e de suas restrições
- **Apropriada** – Aceitável e adequada às normas culturais, sociais e biológicas específicas de um local

Indicador: Uma entidade mensurável relacionada a uma necessidade de informação específica tal como o status de um alvo, a mudança em uma ameaça ou o progresso rumo à realização de uma meta.

- **Mensurável** – Capaz de ser registrado e analisado em termos quantitativos e qualitativos
- **Preciso** – Definido da mesma forma por todas as pessoas
- **Consistente** – Sem sofrer alterações ao longo do tempo para que possa sempre medir a mesma coisa
- **Sensível** – Se altera proporcionalmente em resposta às mudanças na condição que se está medindo

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

- **Com exatidão** – O método de coleta de dados deve ter uma pequena margem de erro ou nenhuma
- **Confiável** – Os resultados são passíveis de repetição de maneira consistente – cada vez que o método é usado, produz o mesmo resultado
- **Boa relação custo-efetividade** – O método não custa muito em relação aos dados que produz e aos recursos que o projeto dispõe.
- **Factível** – O método pode ser utilizado pelos membros da equipe do projeto.
- **Pertinente** - Aceitável e adequada às normas culturais, sociais e biológicas específicas de um local

Anexo 3. Resumo dos padrões de prática e produtos

Os números indicam passos e subpassos e as marcas (♦) indicam produtos. Nem todos os padrões ou produtos são pertinentes sob quaisquer condições para todos os projetos; então, você deve adaptar conforme necessário.

<p>1. Conceitualizar</p> <p>1A. Definir o propósito do planejamento e a equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificação dos propósitos do planejamento e decisões. ♦ Identificação das decisões já tomadas e restrições ou limites. ♦ Seleção da equipe de projeto inicial. ♦ Identificação das competências chave. ♦ Identificação das lacunas nas competências ou conhecimentos. ♦ Atribuição de papéis e responsabilidades. <p>1B. Definir escopo, visão e alvos de conservação</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Breve descrição do escopo do projeto. ♦ Mapa da área do projeto. ♦ Declaração da visão do projeto. ♦ Seleção dos alvos de conservação. ♦ Descrição dos status de cada alvo de conservação prioritário. <p>1C. Identificar as ameaças críticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificação das ameaças diretas. ♦ Classificação das ameaças diretas. <p>1D. Analisar o contexto de conservação</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificação e análise das ameaças indiretas e oportunidades. ♦ Se relevante, seleção dos alvos de bem-estar humanos. ♦ Avaliação dos atores e seus interesses básicos. ♦ Modelo conceitual inicial ♦ Teste de campo e revisão do modelo. <p>2. Planejar as ações e o monitoramento</p> <p>2A. Estabelecer um plano de ação formal</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Objetivos para cada alvo. ♦ Identificação dos pontos de intervenção chave e estratégias iniciais. ♦ Priorização das estratégias iniciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cadeias de resultados que especificam pressupostos para as estratégias chave. ♦ Metas para os resultados intermediários chave. ♦ Estratégias, cadeias de resultados e objetivos finalizados. ♦ Plano de ação finalizado. <p>2B. Estabelecer um plano de monitoramento formal</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Públicos e necessidades de informações definidos. ♦ Indicadores e métodos definidos. ♦ Plano de monitoramento finalizado. <p>2C. Estabelecer o plano operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Avaliação dos recursos humanos, financeiros e outros recursos. ♦ Análise de risco e mitigação. ♦ Estimativa de duração e estratégia de saída. <p>3. Implementar as ações e o monitoramento</p> <p>3A. Estabelecer o plano de trabalho detalhado de curto-prazo e o cronograma</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Plano de trabalho detalhado tarefas, atividades e responsabilidades. ♦ Cronograma ou calendário do projeto. <p>3B. Estabelecer e aprimorar o orçamento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Orçamento do projeto. ♦ Fontes de financiamento potenciais identificadas. ♦ Propostas de financiamento desenvolvidas e submetidas. ♦ Recursos financeiros obtidos. <p>3C. Implementar os planos</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Implementação do plano estratégico. ♦ Implementação do plano de trabalho. <p>4. Analisar, praticar e adaptar</p> <p>4A. Preparar os dados para análise</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Desenvolvimento e uso de sistemas para registro, armazenamento, processamento e cópia de segurança dos dados do projeto. 	<p>4B. Analisar os resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Análise dos resultados do projeto e pressupostos. ♦ Análise dos dados operacionais e financeiros. <p><i>Documentação das discussões e decisões.</i></p> <p>4C. Adaptar o plano estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Documentos de projeto revisados – planos de ação, de monitoramento, operacional, de trabalho e orçamento. ♦ Documentação das discussões e decisões. <p>5. Documentar e compartilhar o aprendizado</p> <p>5A. Documentar o aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Documentação dos resultados chave e lições aprendidas. <p>5B. Compartilhar o aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificação dos públicos chave. ♦ Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação. ♦ Relatórios regulares aos membros da equipe do projeto e atores chave. ♦ Desenvolvimento e distribuição de produtos de comunicação. ♦ Uso de produtos de comunicação de outras pessoas. <p>5C. Criar um ambiente de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Feedback</i> regular praticado formal ou informalmente. ♦ Avaliações e/ou auditorias em momentos apropriados no ciclo do projeto. ♦ Compromisso demonstrado pelos líderes com aprendizagem e inovação. ♦ Ambiente seguro para encorajar a experimentação. ♦ Compromisso com o compartilhamento dos sucessos e fracassos com os praticantes ao redor do mundo. <p>Fechar o ciclo</p>
--	---	---

Anexo 4. Exemplo de aplicação dos Padrões Abertos em um projeto temático

Este exemplo foi desenvolvido por um pequeno grupo de trabalho para demonstrar como os *Padrões Abertos* podem ser aplicados a projetos temáticos que não são baseados em um local específico. O exemplo está baseado nos trabalhos da Iniciativa de Transformação de Mercado do WWF que trabalham para mitigar a ameaça que as plantações de óleo de palma (dendê) representam para as florestas tropicais em muitos países, especialmente Malásia, Indonésia e Papua-Nova Guiné.

Figura 16. Modelo conceitual do óleo de palma (dendê) com estratégias e ligações com o bem-estar humano

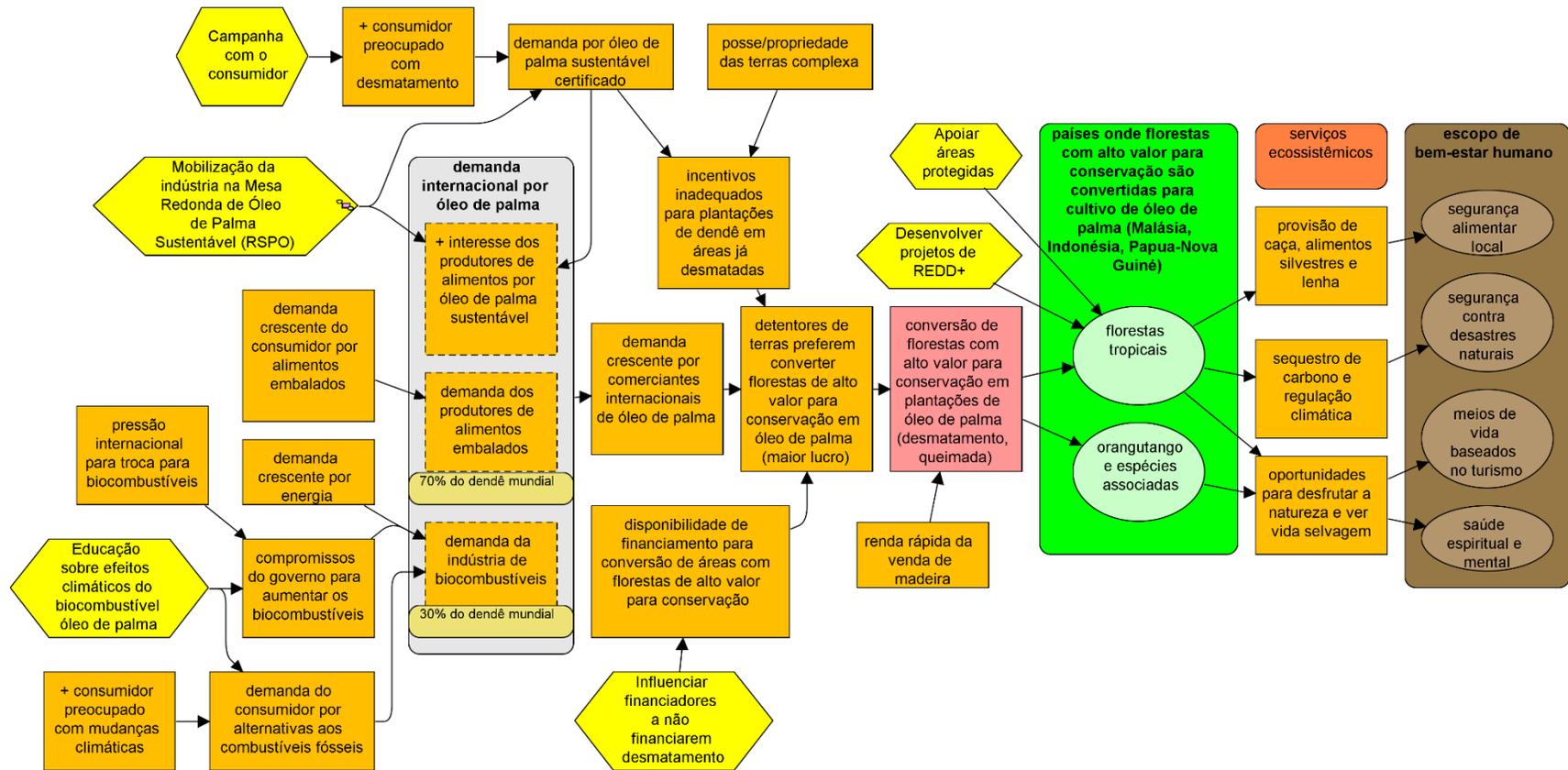
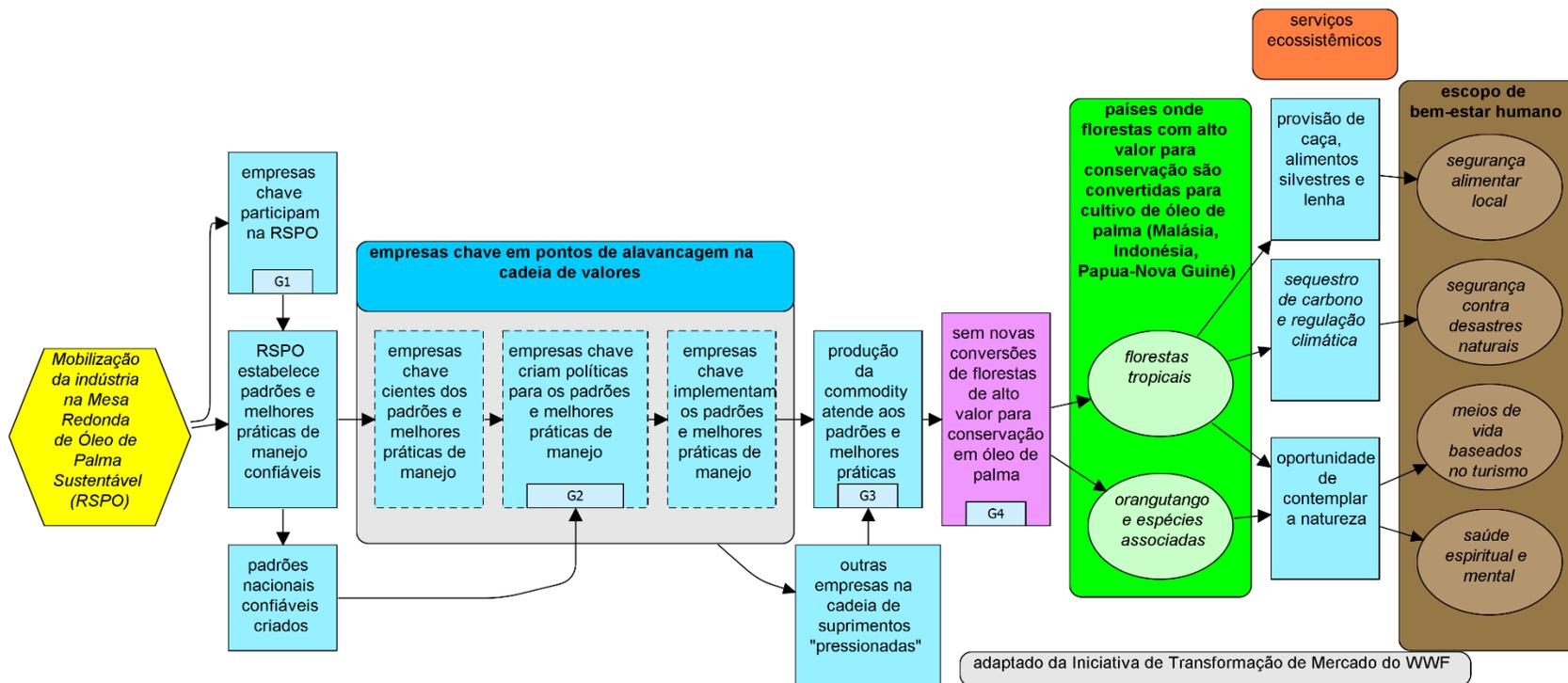


Figura 17. Cadeia de resultados e respectivas metas para uma estratégia global de mobilização da indústria para a produção sustentável do óleo de palma (dendê)



adaptado da Iniciativa de Transformação de Mercado do WWF

Código	Metas	Indicadores
G1	Até 2013, pelo menos 75% da produção mundial de óleo de palma está representada na associação de membros à Mesa Redonda de Óleo de Palma Sustentável (RSPO).	% de produção mundial de óleo de palma representado na associação de membros à RSPO
G2	Até 2014, 50% dos produtores e varejistas de óleo de palma selecionados se comprometeram em produzir 100% da produção de forma sustentável.	% de produtores e varejistas de óleo de palma comprometidos em obter 100% de óleo de palma sustentável
G3	Até 2015, todas as 20 principais companhias de óleo de palma mundiais obtêm 100% de óleo de palma produzido de forma sustentável.	Número de empresas de óleo de palma mundiais que obtêm 100% de óleo de palma sustentável
G4	Todos os novos plantios de óleo de palma desde novembro de 2005 não substituíram florestas primárias ou quaisquer áreas contendo mais de um alto valor para a conservação nos locais prioritários do WWF (Bornéu Central, etc.)	Número de hectares de habitats de alto valor para a conservação perdidos para a produção de óleo de palma anualmente nos locais prioritários X, Y e Z

Nota: Esta cadeia de resultados não inclui um objetivo global porque, à escala mundial, a medida de sucesso final desta estratégia é a eliminação ou redução da ameaça de conversão de floresta tropical em plantios de óleo de palma.

www.ConservationMeasures.org

CMP

A Aliança para Medidas de Conservação



<p>AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION®</p>	<p>Audubon</p>	<p>The Campbell Foundation</p>
<p>CATIE Solutions for environment and development Soluciones para el ambiente y desarrollo</p>	<p>CONSERVATION INTERNATIONAL</p>	<p>COSTA RICA POR SIEMPRE</p>
<p>DEFENDERS OF WILDLIFE</p>	<p>ELAP Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas</p>	<p>FOUNDATIONS OF SUCCESS</p>
<p>THE LEONA M. AND HARRY B. HELMSLEY CHARITABLE TRUST</p>	<p>M.A.C. THE MARGARET A. CARGILL FOUNDATION</p>	<p>MacArthur Foundation</p>
<p>GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION</p>	<p>The Nature Conservancy Protecting nature. Preserving life.®</p>	<p>NFWF</p>
<p>the David & Lucile Packard FOUNDATION</p>	<p>Rainforest Alliance</p>	<p>RARE inspiring conservation</p>
<p>U.S. Fish & Wildlife Service WILDLIFE WITHOUT BORDERS</p>	<p>The WALTON FAMILY FOUNDATION</p>	<p>WCN WILDLIFE CONSERVATION NETWORK</p>
<p>WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY</p>	<p>WWF</p>	<p>CMP The Conservation Measures Partnership</p>