

PADRÕES ABERTOS PARA A PRÁTICA DA CONSERVAÇÃO

VERSÃO 5.0 | 2025



**Conservation
Measures
Partnership**

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Os Padrões Abertos para a Prática da Conservação, versão 5.0, são o resultado de contribuições, testes em campo e discussões entre membros da Aliança para Medidas de Conservação (CMP – do inglês Conservation Measures Partnership), da Rede de Coaches de Conservação (CCNet) e da comunidade de Padrões para a Conservação em geral. A CMP detém a autoridade editorial final sobre os Padrões para a Conservação.

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

A [Aliança para Medidas de Conservação](#) (CMP) é uma comunidade global de ONGs, agências governamentais, financiadores e empresas privadas que trabalham em conjunto para conceber, gerir e avaliar ações de conservação. Orientados pelos Padrões para a Conservação, os membros da CMP colaboram para partilhar conhecimento, adotar as melhores práticas e evitar abordagens ineficazes, aumentando, em última análise, a eficiência e a inovação na conservação em todo o mundo.

Membros atuais da CMP (2025):

African Wildlife Foundation; Alcedo Conservation; Bush Heritage Australia; Chester Zoo; Conservation X Labs; Conservation Management; Disney's Animals, Science, and Environment; Durrell Wildlife Conservation Trust; Endangered Wildlife Trust; Environmental Incentives; Foundations of Success; The Gordon and Betty Moore Foundation; International Crane Foundation; Jane Goodall Institute; Keith Campbell Foundation for the Environment; Kent Wildlife

Trust; Lemu; Margaret A. Cargill Foundation; National Fish and Wildlife Foundation; The Nature Conservancy; Nature Conservancy of Canada; NOAA's Coral Reef Conservation Program; The Pew Charitable Trusts; Puget Sound Partnership; Rare; San Diego Zoo Wildlife Alliance; The Summit Foundation; TRAFFIC; US Agency for International Development; US Fish and Wildlife Service; Walton Family Foundation; Wildlife Conservation Network; Wildlife Conservation Society; and World Wide Fund for Nature.

Revisões e atualizações:

A Aliança para Medidas de Conservação detém a autoridade editorial sobre os Padrões para a Conservação. Este é um documento dinâmico que os membros da CMP continuarão a revisar e aprimorar ao longo do tempo. Para versões atualizadas, materiais de orientação e mais informações, visite a página de internet da CMP (www.conservationmeasures.org) e a página de internet dos Padrões para a Conservação (www.conservationstandards.org). Agradecemos o *feedback* de todos que utilizam esses padrões – por favor, envie um e-mail para: CMPIinfo@conservationmeasures.org.

Comitê de revisão dos Padrões para a Conservação 5.0:

A versão 5.0 foi fruto de um esforço altamente colaborativo. Oitenta e oito membros da comunidade mais ampla dos Padrões para a Conservação (representando pelo menos 33 instituições) contribuíram ativamente para esta versão, desenvolvendo e aprimorando o conteúdo. A CMP agradece imensamente a todos pelo tempo e pelas contribuições. Entre esses indivíduos, incluem-se:

Adrienne Marvin, Amelia Grigson, Anita Diederichsen, Anne Ntongho, Annette Stewart, Ash Baker, Becky Raboy, Becky Stewart, Beth Allgood, Bridget Mattingley, Carol Bogezi, Caroline Stem, Catherine Payne, Charles Latrémouille, Clair Dougherty, Claire Relton, Cristina Eghenter, Danica Schaffer-Smith, Daphne Yin, David Wilkie, Diane Detoeuf, Eduardo Cuevas, Elizabeth Nelson, Erica Cochrane, Felix Cybulla, Frank Weisenberger, Gayle Burgess, Giselle Block, Heather Barna, Helma Brandmeier, Iain Dickson, Joaclyn Lucas, Joaquin Riesgo, John Morrison, John Waugh, Jon Fisher, Josh Goldstein, Judy Boshoven, Karyne Bellehumeur, Katie Williamson, Kelly Swiech, Kelsey Schueler, Lauriane Besse Streit, Leander Lacy, Li Ying, Llara Kritznier, Lucy Rose, Maggie Lee, Marcia Brown, Mariano de la Maza, Marko Pecarevic, Matrida Simfukwe, Michael Looker, Moritz Spielberger, Nan Zeng, Narangerel Naranpurev, Nathan Karres, Nick Hutcheson, Nick Salafsky, Nick Tealer, Nico Boenisch, Nicole Gross-Camp, Olivia Millard, Paloma Bravo Córdova, Paola Mejía, Pavitray Pillay, Philippa Dyson, Preston Whitt, Quinn Shurtliff, Rachel Martin, Sarah Cotter, Sarah Pearson, Sheila O'Connor, Sophie Hall-Aspland, Stephan Funk, Sujata Ram, Tara Stephens, Terri Schultz, Theany Mout, Tessa Stienen, Tina Jansen van Vuuren, Vanessa Correa, Varsha Suresh, Vinaya Swaminathan, Wessyl Kelly, Will Beale, Xavi Escuté, Yaw Opoku Agyeman, Zeljka Rajovic

Além disso, a CMP agradece aos membros da CMP que revisaram a versão final e forneceram contribuições importantes para refinar e aprimorar ainda mais os Padrões para a Conservação.

A tradução da versão 5.0 dos Padrões para a Conservação para o português foi realizada em janeiro de 2026 por Gustavo Gatti (Conserve Brasil e CCNet América Latina). A revisão da tradução foi realizada por Anita Diederichsen (WWF e CCNet América Latina).



Uso deste material: Este trabalho está licenciado sob uma licença [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#). De acordo com esta licença, você pode utilizar os Padrões para a Conservação e adaptá-los ou modificá-los como achar melhor, desde que: a) faça referência aos Padrões para a Conservação originais (mas não de forma que sugira que a CMP endossa este trabalho derivado); e b) publique o trabalho derivado sob uma licença Creative Commons similar ou equivalente. Você também pode contribuir formalmente com suas modificações para a CMP, que considerará incorporá-las em uma futura versão oficial dos Padrões para a Conservação. Este processo garante que os Padrões para a Conservação evoluam com a contribuição de uma ampla gama de profissionais, sejam adaptáveis às necessidades de cada organização e, ao mesmo tempo, forneçam um padrão global cuidadosamente gerenciado para o trabalho de conservação.

CONTEÚDO

Introdução	01	3. Implemente	55
Antecedentes	02	3A. Revisite a estrutura e o processo da equipe	56
Propósito dos padrões para a conservação	03	3B. Estabeleça um plano de trabalho detalhado de curto prazo e cronograma	57
Evolução dos padrões para a conservação	04	3C. Estabeleça e aprimore o orçamento do seu projeto	59
Usando os padrões para a conservação	05	3D. Implemente seus planos	62
Compreendendo as adaptações dos padrões para a conservação e suas relações com outras estruturas e ferramentas	06	4. Analise e adapte	66
Apoio para implementar os padrões para a conservação	09	4A. Prepare os dados para análise	67
Princípios gerais e considerações	12	4B. Analise e reflita sobre os resultados	68
1. Avalie	14	4C. Adapte seus planos e orçamentos	72
1A. Defina o propósito e identifique a equipe do projeto	15	5. Compartilhe	74
1B. Defina o escopo, a visão e os alvos	17	5A. Documente o seu aprendizado	75
1C. Identifique as ameaças críticas	23	5B. Compartilhe o seu aprendizado	76
1D. Avalie a situação de conservação	26	5C. Promova um ambiente de aprendizagem	77
2. Planeje	31	Feche o ciclo	79
2A. Desenvolva um plano estratégico formal: objetivos, ações, pressupostos e metas	33	Anexos	80
2B. Desenvolva um plano de monitoramento formal, avaliação e aprendizagem	47	Anexo 1. Glossário	81
2C. Desenvolva um plano operacional	53	Anexo 2. Definições e critérios para termos chave	89
		Anexo 3. Princípios gerais e considerações	90
		Anexo 4. Resumo dos Padrões de Prática e resultados	93

INTRODUÇÃO

ANTECEDENTES

A comunidade da conservação da biodiversidade está enfrentando problemas ambientais grandes, complexos e urgentes onde muito está em jogo. Temos um grande potencial para ter um impacto duradouro e, de fato, fizemos avanços inspiradores. No entanto, as crises da perda de biodiversidade, das mudanças climáticas e da desigualdade exigem respostas sistêmicas que nos desafiem a confrontar as estruturas que perpetuam essas crises.

Desde o lançamento da versão 1.0 dos Padrões Abertos para a Prática da Conservação¹ (doravante, Padrões para a Conservação) em 2004, a comunidade de conservação fez grandes progressos na clarificação e mensuração da eficácia e do impacto. Mesmo assim, muitas organizações e agências de conservação ainda têm dificuldades em fornecer evidências do que está funcionando, do que precisa ser aprimorado e do que deve ser mudado.

Sem uma mensuração mais ampla e sistemática da eficácia e um registro disciplinado de nossos esforços, como saberemos se estamos progredindo tão rapidamente quanto o necessário para atingir nossos objetivos de conservação? Como nos tornaremos mais eficientes? Como aprenderemos uns com os outros? E como seremos capazes de demonstrar nossas conquistas e construir a vontade pública e política necessária para enfrentar os desafios que temos pela frente?

Os Padrões para a Conservação respondem a esse desafio fornecendo um conjunto de princípios e práticas que reúnem conceitos, abordagens e terminologia comuns e promovem a responsabilidade, a transparência e a conservação equitativa. Tudo isso garante que as equipes estejam em melhor posição para desenvolver em conjunto estratégias eficazes e inclusivas, e avaliar seu impacto.

A VISÃO DA CMP

A CMP inspira-se na visão de que os impactos da conservação em todo o mundo são amplificados à medida que as equipes utilizam evidências, mensuram a eficácia e compartilham abertamente as lições aprendidas com a comunidade de conservação. Para concretizar essa visão, nossas respectivas organizações aspiram a:

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

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

¹ O termo 'Padrões Abertos' está baseado no movimento *Open Source / Creative Commons* e significa padrões que são desenvolvidos por meio da colaboração pública, disponível livremente para qualquer pessoa e sem propriedade de qualquer pessoa ou qualquer instituição. Consulte os termos da licença [Creative Commons ShareAlike](#) na seção '[Sobre este documento](#)'.

PROPÓSITO DOS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO

Para ajudar as equipes de conservação a concretizarem essa visão, os *Padrões para a Conservação* fornecem um conjunto de melhores práticas para a implementação bem-sucedida de projetos de conservação², orientados em torno de um ciclo de gestão de cinco passos:



COMECE NO PASSO APROPRIADO PARA O SEU TRABALHO

Nem todas as equipes vão iniciar no [Passo 1](#) dos *Padrões para a Conservação*. Cada equipe deve considerar o trabalho que já realizou e onde estão no seu ciclo de gestão do seu projeto, utilizando trabalhos existentes como insumos para o processo com os Padrões para a Conservação. Em alguns casos, as equipes podem achar mais conveniente iniciar o processo em um passo posterior e retornar aos passos anteriores à medida que aprendem mais sobre sua situação.

Os Padrões para a Conservação não são um manual de instruções a ser seguido à risca. Em vez disso, visam orientar as principais decisões de gestão em conjunto com outras ferramentas de apoio à decisão, promovendo a colaboração e proporcionando uma base transparente para a tomada de decisões compartilhadas e o aprendizado. Da mesma forma, os Padrões para a Conservação foram concebidos para complementar, e não substituir, os processos e funções administrativas relacionados, como a contratação e a gestão de recursos humanos.

Este documento foca-se intencionalmente em padrões – práticas e princípios de alto nível – e não em orientações práticas, que estão disponíveis em vários recursos desenvolvidos por membros da comunidade da CMP e dos Padrões para a Conservação (ver seção posterior sobre [Apoio à Implementação dos Padrões para a Conservação](#)).

Encorajamos o envio de *feedback* por parte de todos que utilizam estes Padrões para a Conservação (envie-nos um e-mail para CMPinfo@conservationmeasures.org).

² Todos os esforços de conservação em qualquer escala podem ser explicita ou implicitamente descritos como 'projetos' – um conjunto de ações realizadas por um grupo definido de profissionais e praticantes – incluindo gerentes, pesquisadores, membros da comunidade ou outras partes interessadas – para atingir objetivos e metas definidos. Ao pensar em escala, no entanto, também pode ser útil organizar grupos de projetos relacionados em programas maiores. Esses programas.

EVOLUÇÃO DOS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO

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

As conclusões incluíram uma série de princípios para a gestão adaptativa de ciclo de projeto. Na mesma época, a CMP também realizou um exercício tipo “Rosetta Stone” para comparar sistemas de planejamento existentes usados por diferentes organizações membros e identificar semelhanças e diferenças em abordagens e terminologia. Com base nesses produtos, as organizações membros da CMP contribuíram individualmente com suas abordagens específicas de planejamento e implementação de projetos para desenvolver e refinar a Versão 1.0 dos *Padrões para a Conservação*.

A operacionalização dos Padrões para a Conservação é um processo contínuo e dinâmico que incluiu o desenvolvimento de padrões bastante alinhados e específicos para cada organização, a produção de materiais de orientação mais detalhados para cada passo e o treinamento de equipes de projeto em todo o mundo. Os membros e parceiros da CMP têm sido uma força motriz para que os Padrões para a Conservação se tornem uma prática comum e aceita na comunidade de conservação. Da mesma forma, a Rede de *Coaches* de Conservação (CCNet) tem sido um mecanismo fundamental para promover os Padrões para a Conservação e desenvolver a capacidade global de implementá-los. Coletivamente, a comunidade dos Padrões para a Conservação compartilhou ideias e conhecimentos essenciais para ajudar a CMP a continuar aprimorando os Padrões para a Conservação, com versões atualizadas lançadas aproximadamente a cada 5 anos. De fato, a Versão 5.0 é fruto de amplo *feedback* e contribuições de toda a nossa comunidade; pelo menos 88 pessoas, representando 33 organizações diferentes, ajudaram ativamente a desenvolver o conteúdo. Além disso, muitas dessas pessoas e outras organizações da CMP ajudaram a revisar o conteúdo final. O Quadro 1 destaca as principais atualizações da Versão 5.0.

QUADRO 1

O QUE HÁ DE NOVO NA VERSÃO 5.0?

A versão 5.0 reflete a contribuição coletiva e o esforço colaborativo dos membros da CMP e da comunidade mais ampla dos Padrões para a Conservação. Esses indivíduos trabalharam juntos para desenvolver conteúdo para atualizações priorizadas pela CMP, com base em suas diversas experiências práticas de implementação. Os principais destaques incluem:

- Alterações e esclarecimentos na terminologia para melhor comunicar os conceitos-chave
- Maior detalhamento dos Passos 3 a 5
- Ênfase adicional no uso e na importância das evidências em todas as etapas dos Padrões para a Conservação
- Esclarecimento da relação entre os Padrões para a Conservação e outras estruturas de apoio à decisão
- Atenção à importância da escala para alcançar maior impacto
- Ênfase em como a mudança de comportamento e os *insights* comportamentais orientam as ações de conservação
- Atualização das considerações sobre mudanças climáticas
- Explicação refinada sobre a consideração e a incorporação do bem-estar humano
- Princípios adicionais sobre conservação equitativa
- Reconhecimento das dimensões espaciais relevantes para os diversos passos
- Conexão inicial com ferramentas e técnicas da comunidade de Desenvolvimento de Sistemas de Mercado

USANDO OS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO

Os Padrões para a Conservação foram concebidos para equipes que trabalham em situações do “mundo real”. A CMP considera importante que essas equipes vejam como os Padrões para a Conservação são relevantes para elas. Com isso em mente, esses padrões incluem uma variedade de exemplos e utilizam uma linguagem mais acessível, em primeira e segunda pessoa.

A utilização dos Padrões para a Conservação é em parte ciência, em parte arte. Sua equipe³ pode descobrir que precisa ser adaptável para aplicá-los com eficácia em situações reais. Por exemplo, embora os Padrões para a Conservação sejam apresentados como passos sequenciais, as equipes raramente percorrem o processo de forma linear, do início ao fim. Em vez disso, normalmente transitam entre vários estágios do ciclo. Da mesma forma, nem todas os padrões ou resultados são apropriados em todas as condições. Portanto, será necessário determinar como adaptar ou combinar esses padrões com outras estruturas e ferramentas adequadas ao seu contexto (consulte [Receitas para Conservação: Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação](#) para obter ideias).

Para cada passo do ciclo dos Padrões para a Conservação ([Figura 1](#)), este documento fornece

uma breve descrição dos padrões de prática e dos resultados esperados para essa prática (consulte o [Anexo 4](#) para obter uma lista de todos os resultados). O processo dos Padrões para a Conservação pode parecer complexo ou trabalhoso, mas, dependendo do estágio do seu projeto, você já pode ter concluído muitas dos passos. Não busque produzir resultados perfeitos a cada passo. Em vez disso, é útil pensar nisso como um processo iterativo no qual você avança pelos passos de forma deliberada, porém rápida, desenvolve um rascunho confiável dos resultados e, em seguida, revisa seu trabalho à medida que seu projeto muda e amadurece. Da mesma forma, ao encontrar lacunas de dados, não se paralise – declare seus pressupostos, siga em frente com as melhores informações disponíveis e documente as principais decisões e as necessidades de informação prioritárias.



3 Ao longo dos Padrões para a Conservação, usamos intencionalmente os termos familiares 'você' e 'seu' para tornar os Padrões para a Conservação mais confortáveis e acessíveis – trata-se de um processo para todos os envolvidos no projeto, incluindo, entre outros, funcionários da organização, comunidades locais e povos indígenas.

COMPREENDENDO AS ADAPTAÇÕES DOS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO E SUAS RELAÇÕES COM OUTRAS ESTRUTURAS E FERRAMENTAS

Os Padrões para a Conservação são uma das várias estruturas com ferramentas associadas usadas para apoiar a tomada de decisões em conservação e a **gestão adaptativa**⁴. Para entender como os Padrões para a Conservação foram adaptados por alguns usuários e como se relacionam com outras estruturas e ferramentas, é útil diferenciar entre as categorias. Ao projetar, implementar e aprender com seu projeto, considere qual é a combinação mais apropriada de estruturas e ferramentas de apoio à decisão para o seu contexto.

Adaptações organizacionais e baseadas no público-alvo dos Padrões para a Conservação:

Algumas organizações modificam os Padrões para a Conservação para representar suas próprias políticas, procedimentos, membros e formas de trabalho (por exemplo, os Padrões de Gestão de Projetos e Programas de Conservação do WWF). Em outros casos, grupos adaptam os Padrões para a Conservação para públicos específicos, particularmente quando Povos Indígenas e Comunidades Locais lideram ou colaboram (por exemplo, Planejamento de Territórios Saudáveis – do original em inglês *Health Country Planning*). Essas adaptações dos Padrões para a Conservação podem incluir mudanças na terminologia, orientações mais refinadas ou recomendações de ferramentas específicas.

Estruturas alternativas de gestão adaptativa:

Estruturas alternativas (por exemplo, o Impacto Coletivo, os Princípios e Etapas do Grupo de Especialistas em Planejamento para a Conservação e o Planejamento Sistemático da Conservação) compartilham objetivos comuns com os Padrões para a Conservação, mas diferem em foco e priorizam métodos ou ferramentas diferentes. No entanto, essas abordagens e os Padrões para a Conservação podem frequentemente se complementar, ajudando a fortalecer ambas. Por exemplo, o Kit de Ferramentas de Projetos da BirdLife adotou os Padrões para a Conservação e integrou a estrutura de Impacto Coletivo para programas com múltiplos parceiros.

Ferramentas complementares de tomada de decisão:

Para apoiar passos específicos dos Padrões para a Conservação, as equipes podem usar ferramentas complementares de tomada de decisão (por exemplo, tabelas de consequências ou mapas de sistemas) de outras abordagens. As equipes podem selecionar e combinar essas ferramentas com base na complexidade do problema e nas preferências da equipe de planejamento. De fato, os Padrões para a Conservação são intencionalmente projetados para integrar princípios e ferramentas de outras estruturas e abordagens, permitindo flexibilidade e uma tomada de decisão mais informada.

Outros padrões relacionados à conservação:

Outros padrões frequentemente utilizados (por exemplo, a Lista Verde de Áreas Protegidas da IUCN ou os Padrões para a Conservação Garantida para Tigres) focam-se na demonstração das melhores práticas em gestão da conservação, mas não são, em si, estruturas de gestão adaptativa. Servem para avaliar o quão bem as iniciativas cumprem critérios específicos, conduzindo ao reconhecimento ou apoio. A utilização destes padrões é semelhante à forma como a [Ferramenta de Auditoria de Conservação](#)⁵ é utilizada para apoiar os Padrões para a Conservação.

Para uma discussão mais aprofundada, consulte esta [tabela](#) “viva” que partilha uma variedade de estruturas e ferramentas, destacando seus valores complementares.

4 Veja o [glossário](#) para definições dos termos técnicos em negrito.

5 Nota do tradutor: tradução livre da ferramenta ‘*Conservation Audit Tool*’.



QUADRO 2

COMO OBTER MAIS INFORMAÇÕES SOBRE OS TEMAS PRINCIPAIS

A versão 5.0 dos Padrões para a Conservação inclui um tratamento mais aprofundado de diversos temas priorizados pela nossa comunidade, conforme resumido aqui. Quando relevante, cada seção de passo dos Padrões para a Conservação integra conceitos relacionados a esses temas. Com o objetivo de manter os Padrões para a Conservação focados principalmente em práticas e princípios de alto nível, alguns grupos temáticos desenvolveram [resumos complementares](#) que explicam mais sobre o tema, fornecem orientações gerais e compartilham recursos.

Bem-estar humano: A conservação é um empreendimento inerentemente humano e é importante refletir como os humanos afetam e são afetados pela conservação. Esta versão inclui informações adicionais para refletir melhor as orientações mais detalhadas da CMP, bem como as lições aprendidas na aplicação prática desses conceitos.

Conservação equitativa: Para garantir o futuro do nosso planeta, precisamos que todos tenham voz e a oportunidade de agir. A CMP reconhece que, para apoiar a comunidade de conservação da forma mais eficaz, devemos promover a conservação equitativa.

Escala: A magnitude dos problemas de conservação que enfrentamos significa que não

podemos simplesmente trabalhar local por local. Em vez disso, também devemos tomar medidas sistemáticas nas escalas espaciais, institucionais e temporais necessárias para abordar essas questões globais. Isso requer tanto "trabalhar em escala" quanto "atingir escala".

Evidências: Os profissionais da conservação tomam decisões, realizam ações e testam hipóteses ou pressupostos com base em uma variedade de evidências (por exemplo, conhecimento tradicional, dados básicos de estudos, conhecimento tácito, conjuntos de dados sintetizados e teorias bem fundamentadas). Os Padrões para a Conservação enfatizam a importância de incorporar evidências em todas as etapas.

Mudança de comportamento: Quase toda ação de conservação envolve comportamento humano. Como tal, a aplicação de princípios das ciências comportamentais e sociais nos ajudará a sermos mais eficazes e estratégicos em nosso trabalho.

Mudanças climáticas: Combater as mudanças climáticas é uma prioridade global de conservação que os profissionais devem considerar no planejamento e gerenciamento da maioria dos projetos de conservação. Como os potenciais impactos climáticos são complexos e muitas vezes não totalmente compreendidos, o monitoramento será fundamental para testar hipóteses e determinar onde são necessários ajustes. Assim como nas versões anteriores dos Padrões para a Conservação, as considerações sobre mudanças climáticas são apresentadas em quadros verdes ao longo deste documento.

FIGURA 1 Ciclo de projeto dos Padrões Abertos para a Prática da Conservação

**1. AVALIE**

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

2. PLANEJE

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

3. IMPLEMENTE

- Estrutura da equipe e processo
- Plano de trabalho e cronograma
- Orçamento
- Implemente os planos

4. ANALISE E ADAPTE

- Prepare os dados
- Analise
- Adapte os planos e orçamentos

5. COMPARTILHE

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

APOIO PARA IMPLEMENTAR OS PADRÕES PARA A CONSERVAÇÃO

Existem diversas maneiras pelas quais as equipes de projeto podem obter apoio prático e orientação para implementar as práticas e princípios de alto nível estabelecidos nos Padrões para a Conservação.

Coaches

Como a utilização de uma abordagem baseada em resultados e evidências para o planejamento e a implementação geralmente reflete uma mudança significativa na forma como organizações e indivíduos pensam e trabalham, pode ser muito útil para equipes que estão começando a trabalhar com os Padrões para a Conservação contar com o apoio de um *coach*⁶. Algumas organizações possuem *coaches* internos treinados nos Padrões para a Conservação e em técnicas essenciais de facilitação. Além disso, algumas organizações e consultores se especializam em fornecer *coaching* e facilitação orientados para os Padrões para a Conservação e têm um bom conhecimento dos recursos e tecnologias de apoio que as equipes podem utilizar. Muitos desses profissionais fazem parte da [Rede de Coaches de Conservação](#) (CCNet), uma parceira próxima da CMP que visa fomentar um grupo engajado de *coaches* em todos os continentes para apoiar as equipes. A CCNet também oferece treinamento e orientação para profissionais que desejam se tornar *coaches*, bem como uma opção de certificação para *coaches* experientes.

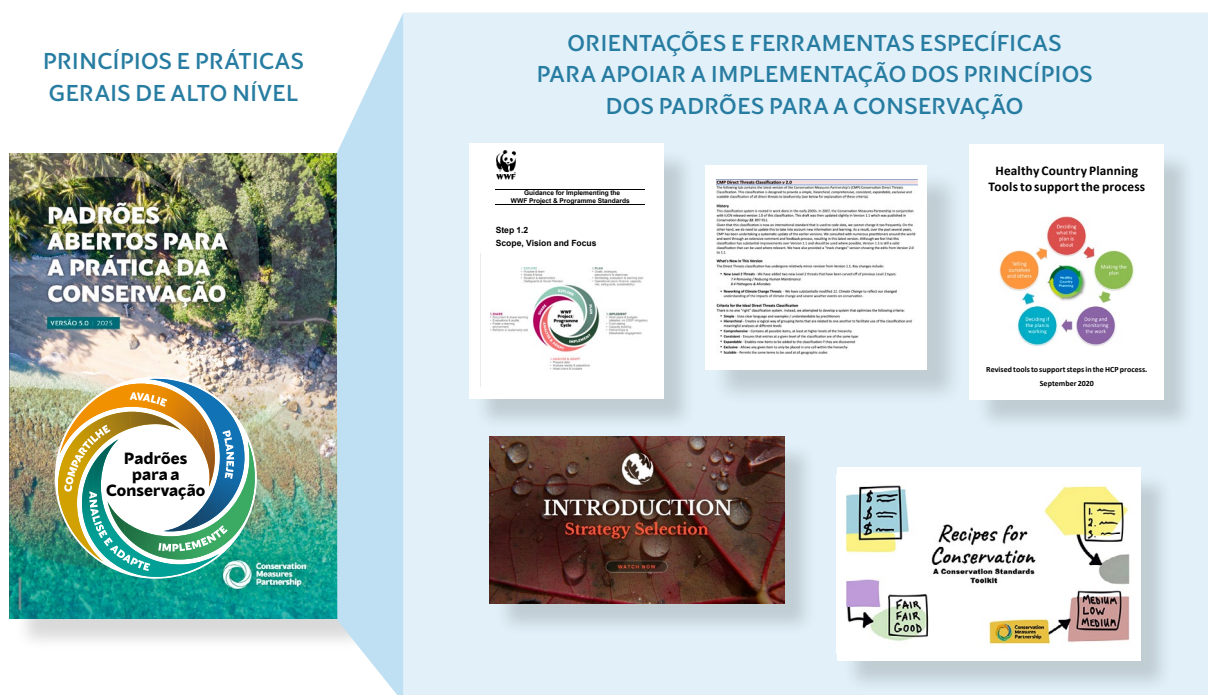
Orientação e ferramentas

As organizações membros e parceiras da CMP desenvolveram diversos guias e ferramentas que fornecem orientações passo a passo ou detalhes mais aprofundados sobre tópicos-chave. Como mostra a [Figura 2](#), esses recursos auxiliam na implementação dos princípios e práticas de alto nível dos Padrões para a Conservação. Eles incluem materiais como guias práticos específicos para cada organização, sistemas de classificação desenvolvidos em diversas instituições (por exemplo, classificações de ameaças e ações de conservação), cursos *online* e presenciais, estudos de caso, vídeos e currículos de cursos. Esses recursos estão disponíveis na página de internet dos [Padrões para a Conservação](#) (consulte os menus *Training*, *Case Studies* e *Resource Library*), sendo que a maioria dos materiais de orientação escrita foi avaliada e classificada por um comitê interinstitucional representando tanto a CMP quanto a CCNet. Além desses materiais, e como discutido anteriormente, existem diversos recursos de apoio à decisão fora do conjunto de ferramentas tradicionais dos Padrões para a Conservação que as equipes também podem utilizar.



⁶ Nota do tradutor: O termo '*coach*' tem origem em inglês e no contexto dos Padrões se refere a um treinador ou um facilitador para o planejamento e implementação de projetos de conservação.

FIGURA 2 Relação entre os Padrões para a Conservação e os recursos associados



Tecnologia de suporte

A tecnologia de suporte inclui ferramentas e sistemas que aprimoram a capacidade do usuário de implementar os Padrões para a Conservação. Alguns exemplos incluem sistemas de apoio à decisão, *softwares* de planejamento estratégico, ferramentas de gerenciamento de projetos e tarefas, *softwares* de gestão financeira, monitoramento da vida selvagem e dos sistemas sociais, e sistemas de armazenamento de dados. Muitas equipes que seguem os Padrões para a Conservação possuem um conjunto de ferramentas essenciais para brainstorming, pesquisa, documentação, cálculo, colaboração e compartilhamento. Ao buscar novas tecnologias, considere cuidadosamente as necessidades e os recursos da sua equipe para selecionar as opções (incluindo ferramentas simples, como planilhas e caneta e papel) que melhor se adaptem às suas necessidades.

O software Miradi: O [Software Miradi](#) é um exemplo de tecnologia de apoio projetada especificamente para orientar profissionais nos passos principais dos Padrões para a Conservação. O *software* serve como ferramenta e banco de dados relacional para visualizar e documentar o contexto de conservação, ações prioritárias, resultados esperados, metas e objetivos associados e o progresso em direção aos

resultados. Por meio de cores e formas padronizadas, o Miradi ajuda a criar uma linguagem visual para facilitar a comunicação entre aqueles familiarizados com os Padrões para a Conservação. Além disso, o Miradi oferece diversas áreas para documentar discussões importantes, evidências e decisões, um recurso importante para apoiar o manejo adaptativo, a conservação baseada em evidências e o aprendizado em geral. O Miradi também dá suporte à [Biblioteca de Ações e Medidas de Conservação](#), (CAML⁷), uma biblioteca de modelos e exemplos validados de teorias de mudança e resultados esperados associados a ações de conservação. O *site* e o [YouTube channel](#) do [Miradi](#) oferecem diversos recursos de treinamento.

Algumas pessoas confundem o Miradi com os Padrões para a Conservação, mas é importante notar que são as práticas e os princípios dos Padrões para a Conservação que fundamentam o planejamento e a implementação eficazes da conservação, e as equipes podem usar quaisquer ferramentas que considerem úteis para isso. Embora o Miradi seja uma ferramenta abrangente que pode dar suporte a quase todas as etapas dos Padrões para a Conservação, ele pode não ser apropriado em todos os contextos. As equipes podem preferir a familiaridade ou as vantagens de outras ferramentas ou podem ser obrigadas por suas organizações a usar plataformas específicas de trabalho e de relatórios.

Tecnologia espacial: A tecnologia espacial pode desempenhar um papel crucial para as equipes que aplicam os Padrões para a Conservação. Os métodos geoespaciais abrangem uma ampla gama de ferramentas que auxiliam no mapeamento, análise e interpretação de informações espaciais. Essas tecnologias podem contribuir para a nossa compreensão da biodiversidade, distribuição de espécies, padrões e mudanças no uso da terra, disponibilidade e conectividade de habitats, processos ecossistêmicos, benefícios dos serviços ecossistêmicos, impactos no bem-estar humano e padrões de mudanças climáticas. Embora as tecnologias geoespaciais ofereçam ferramentas poderosas para a conservação, elas também apresentam desafios. Os altos custos de *softwares* especializados, equipamentos e pessoal qualificado podem limitar o acesso. A qualidade e a disponibilidade dos dados podem variar entre regiões, levando a lacunas na cobertura que afetam a precisão das análises. Além disso, os métodos geoespaciais (assim como a Inteligência Artificial) exigem poder de processamento e armazenamento de dados significativos.

Inteligência artificial: A Inteligência Artificial (IA) está avançando rapidamente e remodelando inúmeros campos, incluindo a conservação. A IA oferece um

potencial significativo para reduzir custos e aumentar a eficiência no planejamento e gerenciamento de projetos de conservação, aprimorando tanto a eficácia quanto o impacto desses esforços. No entanto, os modelos de IA atuais são normalmente treinados com dados disponíveis publicamente na internet, que muitas vezes são incompletos, não representativos ou de qualidade e acurácia variáveis. Ao utilizar a IA para a conservação, é essencial avaliar criticamente as fontes e a confiabilidade das informações com especialistas no assunto ou com a comunidade mais ampla dos Padrões para a Conservação para garantir que seu trabalho seja baseado em conhecimento confiável e melhores práticas.

Reconhecendo os desafios com os modelos de IA existentes, a CMP visa desenvolver modelos que compreendam os conceitos e a terminologia dos Padrões para a Conservação e que sejam construídos a partir de um conjunto selecionado de recursos confiáveis e representativos. Isso melhorará significativamente a utilidade e a qualidade das informações geradas por IA para nossa comunidade. Usaremos a [seção de IA no Espaço de Trabalho da CMP](#) para acompanhar o progresso desses desenvolvimentos e compartilhar dicas e orientações sobre as ferramentas disponíveis.



ENCONTRANDO AJUDA

A **Biblioteca de Recursos de Padrões para a Conservação** hospeda uma variedade de recursos, muitos dos quais foram revisados e classificados por um painel interinstitucional de membros da comunidade de Padrões para a Conservação (Comitê de Revisão de Orientações CMP-CCNet). Novos recursos são revisados e adicionados à biblioteca regularmente.

Opções de treinamento facilitado e autoguiado estão disponíveis por meio de membros dos Padrões para a Conservação. Esses cursos de treinamento foram avaliados pelo Comitê de Revisão de Orientações.

Muitos **temas transversais** possuem **resumos complementares** para ajudá-lo a encontrar mais detalhes específicos sobre esse tema. Esses materiais vão além dos princípios gerais compartilhados nos Padrões para a Conservação para oferecer um ponto de partida para orientações e recursos específicos.

Receitas para Conservação: Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação fornece uma série de “receitas” para abordagens “mais leves” de Padrões para a Conservação para diferentes cenários que as equipes normalmente encontram. As receitas incluem *links* para Guias Práticos que oferecem ideias práticas e *links* adicionais para ferramentas e modelos (para abordagens mais leves e mais aprofundadas).

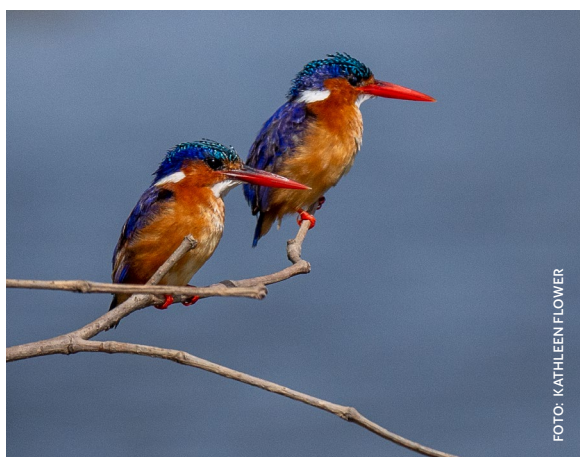
A **Espaço de Trabalho da CMP** é um espaço de trabalho colaborativo interno para membros da Aliança para Medidas de Conservação. Inclui documentos, notas e arquivos associados a iniciativas, retiros e outros assuntos da CMP. Embora tenha produtos, a maioria dos produtos finais voltados para o público está disponível na Biblioteca de Recursos de Padrões para a Conservação.

A **página de internet da Rede de Coaches de Conservação** pode conectar você a *coaches*, bem como a materiais mais específicos para apoiar a facilitação de equipes em vários passos dos Padrões para a Conservação.

PRINCÍPIOS GERAIS E CONSIDERAÇÕES

Existem vários princípios e considerações essenciais relevantes para todos os passos dos Padrões para a Conservação. O Anexo 3 fornece detalhes importantes sobre esses princípios e considerações, enquanto o Quadro 3 apresenta um resumo geral. Sobre a última consideração do Quadro 3, existem inúmeros debates quanto ao significado de termos técnicos como ‘objetivo’, ‘meta’, ‘estratégia’, ‘atividade’, ‘alvo’ e ‘marco’.

Embora não haja um entendimento universal e consistente, os Padrões para a Conservação defendem a importância de que os membros da equipe do projeto e os parceiros tenham uma definição clara e comum dos termos. Com isso em mente, os termos técnicos neste documento foram cuidadosamente selecionados, destacados em negrito quando descritos em detalhes pela primeira vez, utilizados de forma consistente a partir de então e definidos no glossário. À medida que os Padrões para a Conservação evoluem, constatamos que alguns termos precisam ser atualizados para melhorar a comunicação e a adoção dos princípios e passos principais. A [Tabela 1](#) inclui algumas atualizações e esclarecimentos sobre a terminologia na Versão 5.0.



QUADRO 3

RESUMO DOS PRINCIPAIS PRINCÍPIOS E CONSIDERAÇÕES

Ao utilizar os Padrões para a Conservação, é importante ter em mente o seguinte (mais detalhes no [Anexo 3](#)):

PRINCÍPIOS

- Colabore com os parceiros
- Envolver as partes interessadas ao máximo e o mais cedo possível no processo
- Implemente a conservação de forma equitativa
- Use adequadamente e contribua para a base de evidências
- Use a gestão adaptativa ao lidar com incertezas
- Documente as decisões
- Promova um ambiente de aprendizagem

CONSIDERAÇÕES

- Esses padrões mudarão ao longo do tempo
- Esses padrões representam o ideal
- Esses padrões pressupõem que alguma priorização já tenha sido definida
- Poucos projetos começarão a aplicar os Padrões para a Conservação no início de seus esforços de planejamento
- Cada projeto é diferente e, portanto, precisa personalizar o uso dos Padrões para a Conservação
- Esses padrões se aplicam a projetos em qualquer escala espacial, institucional e/ou temporal
- Esses padrões têm como foco a conservação como objetivo principal, mas podem ser adaptados
- Esses padrões podem ser implementados usando uma variedade de ferramentas e orientações das ciências naturais, sociais e comportamentais
- Esses padrões procuram definir claramente e usar a terminologia de forma consistente

TABELA 1 Principais alterações de terminologia na versão 5.0

TERMO ANTERIOR ⁸	NOVO TERMO	JUSTIFICATIVA PARA ATUALIZAÇÃO
Estratégia	Ação	A versão 4.0 dos Padrões para a Conservação definiu 'estratégia' como um conjunto de atividades com um foco comum e 'ação' como um termo geral usado para se referir ao trabalho das equipes de conservação, incluindo estratégias, atividades e tarefas. Isso é inconsistente com a forma como os setores de desenvolvimento, empresarial e militar usam esses termos. Portanto, invertamos seu uso como parte da seguinte hierarquia de intervenção: estratégia, ação, atividade, tarefa.
Stakeholder	Parte interessada	O termo ' <i>stakeholder</i> ' tem conotações coloniais, razão pela qual estamos adotando definitivamente o termo mais neutro 'parte interessada' ⁹ .

8 Nota do tradutor: A versão 5.0 dos Padrões em inglês traz uma alteração importante na terminologia: o termo "*target*", utilizado até a versão 4.0, passou a ser denominado "*focal value*". Essa mudança não foi adotada na versão 5.0 em português, na qual se manteve o termo "alvo", já empregado na versão 4.0. A decisão de preservar a terminologia deve-se ao fato de que a razão que motivou a alteração em inglês não se aplica ao contexto da língua portuguesa.

9 Nota do tradutor: a versão 4.0 dos Padrões em português já trazia o termo 'parte interessada' como sinônimo de '*stakeholder*' e também de 'ator'.



AVALIE



AVALIE

Este passo do ciclo dos Padrões para a Conservação envolve a especificação dos parâmetros básicos do seu projeto e a avaliação do contexto geral. Em particular, envolve determinar o propósito do processo de planejamento e identificar quem fará parte inicialmente da equipe do projeto e quem deverá se envolver de outras maneiras. Também envolve articular o escopo geográfico e/ou temático do seu projeto, sua visão do que você e sua equipe esperam alcançar e os valores focais que vocês priorizam. Finalmente, inclui compreender o contexto do seu projeto, incluindo a identificação de ameaças, oportunidades e principais grupos interessados ou impactados pelo projeto.

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

Defina o propósito do trabalho com os Padrões para a Conservação

Você pode iniciar o ciclo dos Padrões para a Conservação em qualquer ponto do processo¹⁰. Independentemente de por onde entre, você deve começar esclarecendo por que está utilizando os Padrões para a Conservação e como acredita que eles apoiarão sua equipe (por exemplo, desenvolvendo um plano estratégico completo, refletindo sobre a eficácia do trabalho realizado até o momento). Isso inclui esclarecer as decisões específicas, os tomadores de decisão e as pessoas que serão impactadas positiva e/ou negativamente pelo processo de Padrões para a Conservação. Como parte dessa revisão, pode ser útil revisar a missão e as prioridades atuais da sua organização para ajudar a esclarecer as decisões já tomadas, as expectativas dos tomadores de decisão e as suposições sobre financiamento e outros recursos. Se estiver colaborando com parceiros, você também deve comparar suas respectivas missões e prioridades desde o início e identificar onde suas necessidades e valores são compatíveis, bem como onde pode haver tensão ou conflito. Da mesma forma, se você espera trabalhar com um doador específico, pode ser interessante incentivar o uso dos Padrões para a Conservação como o processo principal ou, pelo menos, comparar os termos e passos para aumentar o entendimento.

Caso seja relevante, você também deve se basear no que você e outros aprenderam com iterações anteriores do seu projeto e/ou projetos similares. Essa revisão te ajudará a determinar quanto esforço deve investir nesse processo e quais passos são relativamente mais importantes do que outros. Por exemplo, se os valores e objetivos principais já foram identificados e existe uma avaliação de ameaças, você poderá revisá-los e prosseguir para o desenvolvimento da sua análise de situação e estratégias.

Equipe do Projeto

Sua **equipe de projeto** é o grupo de pessoas que planeja e implementa seu trabalho. Os membros da equipe geralmente incluem pessoas da sua organização, bem como **parceiros-chave** e **partes interessadas**. As partes interessadas incluem parceiros-chave e outros indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse direto no projeto ou podem influenciá-lo e/ou que podem ser afetados pelas atividades do projeto e ter algo a ganhar ou a perder. É importante pensar em como envolver uma variedade de partes interessadas, pois seu plano e sua aceitação dependem muito de quem está incluído na equipe. As equipes normalmente têm um líder de projeto responsável pela coordenação geral e pelo avanço da equipe.

10 Como lembrete, o guia "[Receitas para Conservação: Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação](#)" oferece às equipes diversas maneiras de participar e adaptar o processo de Padrões para a Conservação, reconhecendo as diferentes necessidades e recursos das equipes.

Algumas organizações também têm um gerente de nível superior a quem a equipe se reporta. Em geral, é importante que todos os papéis e responsabilidades dos membros da equipe estejam claros. É útil formalizar essas e outras normas e funções da equipe por meio de um estatuto ou carta de princípios da equipe e/ou contrato(s) de parceria. No caso de parcerias, as equipes também devem realizar uma diligência prévia (*due diligence*) para identificar e solucionar quaisquer problemas potenciais antes de formalizar as parcerias.

Ao formar sua equipe, é importante entender as habilidades e a experiência necessárias e reconhecer quem traria essas habilidades e onde você pode ter lacunas que precisam ser preenchidas. Além da experiência técnica ou programática, muitas equipes precisam de acesso a habilidades administrativas, financeiras e de comunicação. A composição da equipe pode mudar à medida que você avança no ciclo dos Padrões para a Conservação e conforme as necessidades do seu projeto mudam ou evoluem.

Ao formar sua equipe, é importante considerar a equidade processual. Isso pode envolver a revisão da dinâmica de poder existente, a busca por representação de atores relevantes e a documentação do seu processo de tomada de decisão. É provável que diferentes grupos tenham expectativas diferentes em relação à tomada de decisões, portanto, é importante trabalhar em conjunto para esclarecer isso desde o início.

Você também pode querer identificar um ou mais consultores ou conselheiros aos quais sua equipe possa recorrer para obter aconselhamento honesto. Idealmente, essas são pessoas influentes com a capacidade de afetar positivamente seu trabalho. Depois de entender a rede de partes interessadas, é útil revisitar se algum desses indivíduos deve fazer parte da sua equipe de projeto e, em caso afirmativo, determinar como eles podem superar quaisquer barreiras à participação (se relevante).



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Identificação do propósito, dos tomadores de decisão, do processo decisório e das decisões necessárias
- Identificação e engajamento das partes interessadas e apoio à sua participação onde existirem barreiras
- Seleção da equipe inicial do projeto, incluindo líder do projeto, membros principais e membros consultivos
- Identificação das habilidades existentes entre os membros da equipe e das principais lacunas a serem preenchidas
- Atribuição de papéis e responsabilidades



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

Escopo

Antes de pensar nas ações que você implementará, é importante ter uma boa compreensão do que você espera alcançar de forma geral, pois isso ajudará a determinar o escopo do projeto e servirá de base para todo o seu planejamento. O **escopo** de um projeto define o que ele pretende impactar, mas não necessariamente limita onde as ações que afetam esse escopo serão realizadas. Existem três opções comuns:

- **Os escopos baseados em locais específicos** têm um foco geográfico e incluem esforços para conservar ou gerir ecorregiões, ecossistemas, áreas prioritárias ou áreas protegidas. Um exemplo de escopo baseado em local específico é um parque nacional, que abrange os diferentes ecossistemas e a biodiversidade contidos dentro dos limites do parque.
- **Os escopos baseados em alvos** centram-se em espécies ou ecossistemas específicos. Os escopos baseados em espécies também podem incluir parte ou a totalidade do ciclo de vida da espécie em geografias relevantes. Um exemplo de escopo baseado em espécies é um programa global de tigres, com foco em tigres em múltiplas paisagens que oferecem a melhor chance de crescimento da população. Exemplos de escopos baseados em ecossistemas incluem manguezais na Ásia ou campos naturais no mundo.
- **Os escopos temáticos** concentram-se em esforços para abordar ameaças, oportunidades ou condições facilitadoras específicas. Exemplos de escopos temáticos incluem um projeto focado na exploração madeireira ilegal que visa reduzir a madeira importada pela União Europeia ou um programa climático que busca diminuir as emissões nacionais de CO₂ provenientes de transportes, residências, alimentos e produção de energia.

Em projetos com escopo geográfico (e até mesmo naqueles focados em um tema específico), costuma ser útil desenvolver um mapa espacial que inclua unidades-chave de gestão da conservação, paisagens, características ecológicas e/ou limites sociopolíticos. Isso pode ajudar a identificar a necessidade de considerar parceiros adicionais, alvos e ameaças dentro da área do projeto.

QUADRO 4

O QUE É MUDANÇA DE COMPORTAMENTO E POR QUE ELA É IMPORTANTE?

Os desafios da conservação são frequentemente desafios comportamentais. Para resolvê-los, é importante considerar como os comportamentos humanos em todos os níveis de um sistema podem apoiar, ampliar ou bloquear o progresso em direção aos seus objetivos de conservação. **A mudança de comportamento** é o processo de alterar o que as pessoas fazem – ou seja, aumentar, manter ou diminuir um comportamento atual, ou adotar um novo comportamento. Ao buscar mudar comportamentos, é fundamental compreender os contextos e sistemas sociais, culturais, políticos e econômicos únicos nos quais esses comportamentos ocorrem. Isso inclui entender se seus objetivos estão alinhados com os objetivos dos principais atores e partes interessadas, refletir sobre seus vieses e dinâmicas de poder em relação aos comportamentos “corretos” e considerar o potencial de causar danos em vez de benefícios. As atividades de mudança de comportamento devem ser transparentes e inclusivas e seguir diretrizes éticas para pesquisa, engajamento, comunicação e avaliação.

Independentemente do escopo que seja definido, abordar os desafios da conservação quase sempre exige compreender, modificar e/ou ampliar o comportamento humano em um ou mais níveis (Quadro 4). Você precisará pensar na escala apropriada para alcançar o impacto desejado (por exemplo, pode ser necessário trabalhar em vários projetos de áreas protegidas que contribuam para uma rede geral de áreas protegidas). Você também deve considerar a dimensão temporal do seu trabalho, que influenciará o quanto você poderá alcançar. Em muitos casos, um projeto de um ou cinco anos não alterará significativamente a viabilidade de um ecossistema ou espécie. No entanto, pode influenciar comportamentos humanos ou mudanças nas políticas públicas que, em última análise, podem afetar a viabilidade do ecossistema ou da espécie.

Considerando o papel dinâmico que os seres humanos desempenham nos resultados da conservação, é comum que as equipes incorporem o bem-estar humano ao desenvolver seus projetos de conservação. Embora abordar o bem-estar humano em conjunto com os esforços de conservação seja o ideal, isso geralmente exige diferentes conjuntos de habilidades e recursos. É importante reconhecer isso e definir claramente o que está dentro e fora do escopo do projeto.

Visão

Além de definir o escopo, também é necessário estabelecer uma **visão** clara e comum – uma descrição do estado desejado ou da condição final que se busca alcançar. Você pode resumir sua visão em uma declaração de visão, que deve atender aos critérios de ser relativamente geral, visionária e concisa (consulte o [Anexo 2](#) para obter descrições desses critérios). A visão de um projeto também deve considerar o contexto da missão da sua organização e as necessidades e interesses de outras partes envolvidas no escopo do projeto.



FOTO: KATHLEEN FLOWER



CONSIDERAÇÃO 1 SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS

ESCOPO E VISÃO

Ao definir seu escopo, considere se você está se concentrando na conservação da biodiversidade e precisa levar em conta como as mudanças climáticas afetarão seus alvos de biodiversidade e/ou se você está se concentrando em reduzir o impacto das mudanças climáticas sobre os seres humanos, protegendo e restaurando ecossistemas (ou seja, adaptação baseada em ecossistemas). Você também deve considerar se um dos principais objetivos do seu projeto é evitar, reduzir ou sequestrar emissões de gases de efeito estufa, usando soluções baseadas na natureza.

Essas decisões de alto nível podem influenciar seu escopo geográfico. Você deve pensar além do presente e considerar como o clima mudou e como provavelmente continuará mudando, incluindo se os ecossistemas ou as áreas de distribuição das espécies provavelmente se deslocarão (latitudinalmente ou altitudinalmente) ou se a distribuição das espécies dentro de um ecossistema provavelmente mudará. Também é importante considerar as futuras necessidades humanas e as respostas às mudanças climáticas.

Sua visão deve ser voltada para o futuro, descrevendo um estado ecológico futuro que leve em consideração as condições climáticas projetadas. Dadas essas projeções, você pode precisar definir seu estado ecológico futuro não apenas em termos de composição e abundância, mas também em termos de estrutura, função e processos do ecossistema.

Alvos

Um **alvo** é aquilo que um projeto busca impactar em última instância. Geralmente, trata-se de um elemento escolhido para representar aspectos-chave do sistema como um todo. Os tipos de alvos incluem alvos de biodiversidade (por exemplo, espécies, habitats ou ecossistemas), alvos climáticos, alvos culturais e alvos de bem-estar humano.

Alvos de biodiversidade

Assim que sua equipe tiver clareza sobre o escopo do projeto, vocês devem selecionar um número limitado de **alvos de biodiversidade** (também conhecidos como alvos ecológicos). Esses alvos são entidades específicas e tangíveis que o projeto busca conservar e que representam e abrangem os objetivos finais do projeto. Eles formam a base para definir os objetivos, selecionar ações e mensurar o impacto. A especificidade dos alvos de biodiversidade varia de acordo com o escopo ou tipo de projeto.

- **Para projetos com escopo local ou baseado em alvos**, os alvos de biodiversidade são sistemas ecológicos, habitats e/ou espécies específicas escolhidas para representar e abranger toda a biodiversidade dentro do escopo. Para um escopo baseado em local, a conservação do conjunto de alvos escolhido deve, em teoria, garantir a conservação de todos os ecossistemas e espécies dentro do escopo do projeto. A maioria dos projetos baseados em local pode ser razoavelmente bem definida por oito ou menos alvos de biodiversidade bem escolhidos. Projetos baseados em local de maior escala podem exigir alguns alvos adicionais ou alvos mais abrangentes (por exemplo, um conjunto de espécies, em vez de uma espécie específica). Os projetos também podem se concentrar em um único alvo de biodiversidade, como uma espécie emblemática (por exemplo, tigres) ou um ecossistema (por exemplo, manguezais).
- **Para projetos com escopo temático**, o foco principal está em fatores específicos relacionados aos alvos de biodiversidade, como uma ameaça, um fator contribuinte ou um serviço ecossistêmico.

Dependendo do contexto, as equipes podem identificar as características ou espécies específicas do ecossistema que pretendem influenciar, ou podem identificar de forma mais geral a “biodiversidade” ou os “recursos naturais” como seus alvos de biodiversidade.

A seleção de alvos de biodiversidade geralmente requer a contribuição de especialistas de diversos sistemas de conhecimento. Muitas vezes, é útil mapear a extensão geográfica atual de um alvo, bem como sua extensão histórica e/ou futura prevista em diferentes cenários (a [Figura 4](#) no Passo 1C fornece um exemplo). Além disso, se o seu alvo de biodiversidade for amplo (por exemplo, uma espécie migratória em toda a sua área de distribuição ou a extensão total de um tipo de ecossistema), pode ser útil dividi-lo em subalvos espacialmente explícitos (por exemplo, populações específicas ou componentes do ciclo de vida, como reprodução, migração e fases não reprodutivas). Catálogos de dados espaciais podem estar disponíveis para os seus alvos de biodiversidade para facilitar esse processo.

Na maioria dos casos, você deve determinar o status atual de cada alvo de biodiversidade. No nível mais básico, isso envolve usar as melhores evidências disponíveis (por exemplo, acessando bibliotecas de evidências ou consultando detentores de conhecimento ecológico tradicional) para desenvolver uma avaliação geral da saúde ou ‘viabilidade’ de cada alvo de biodiversidade. Avaliações de status mais detalhadas envolvem especificar os **atributos ecológicos chave** de cada alvo de biodiversidade, determinar indicadores para cada atributo, definir a faixa de variação aceitável para cada indicador e determinar o status atual do indicador em relação a essa faixa de variação. Muitos atributos-chave podem ser quantificados usando indicadores geoespaciais (por exemplo, extensão de um habitat, distribuição de espécies, conectividade). Repositórios geoespaciais costumam ser bons locais para encontrar esses dados. Uma avaliação de viabilidade estabelece a base para o desenvolvimento de objetivos para seus alvos de biodiversidade, o monitoramento do estado desses alvos e a compreensão das principais ameaças a eles.

Alvos de bem-estar humano

Como a conservação é inevitavelmente um empreendimento social, é importante demonstrar como os seres humanos podem impactar o resultado de um projeto e como o seu trabalho os afeta diretamente. Como parte do processo de identificação dos seus alvos e desenvolvimento do seu modelo de situação, você deve considerar a inclusão de **alvos de bem-estar humano**. Neste ponto, seus alvos de bem-estar humano geralmente abrangem os componentes do bem-estar humano afetados pelo estado dos alvos de biodiversidade e pelos **serviços ecossistêmicos** associados (Quadro 5). Exemplos incluem saúde física, mental e espiritual, meios de subsistência e bem-estar material, relações sociais, identidade cultural e segurança (a [Figura 3](#) mostra essas relações gerais, incluindo como os alvos de biodiversidade e bem-estar humano podem se afetar mutuamente). A identificação de alvos de bem-estar humano é outra área em que as abordagens geoespaciais podem ser úteis, ajudando sua equipe a visualizar e compreender melhor os potenciais serviços ecossistêmicos e outros fatores relevantes que podem impactar seus alvos de bem-estar humano.

QUADRO 5

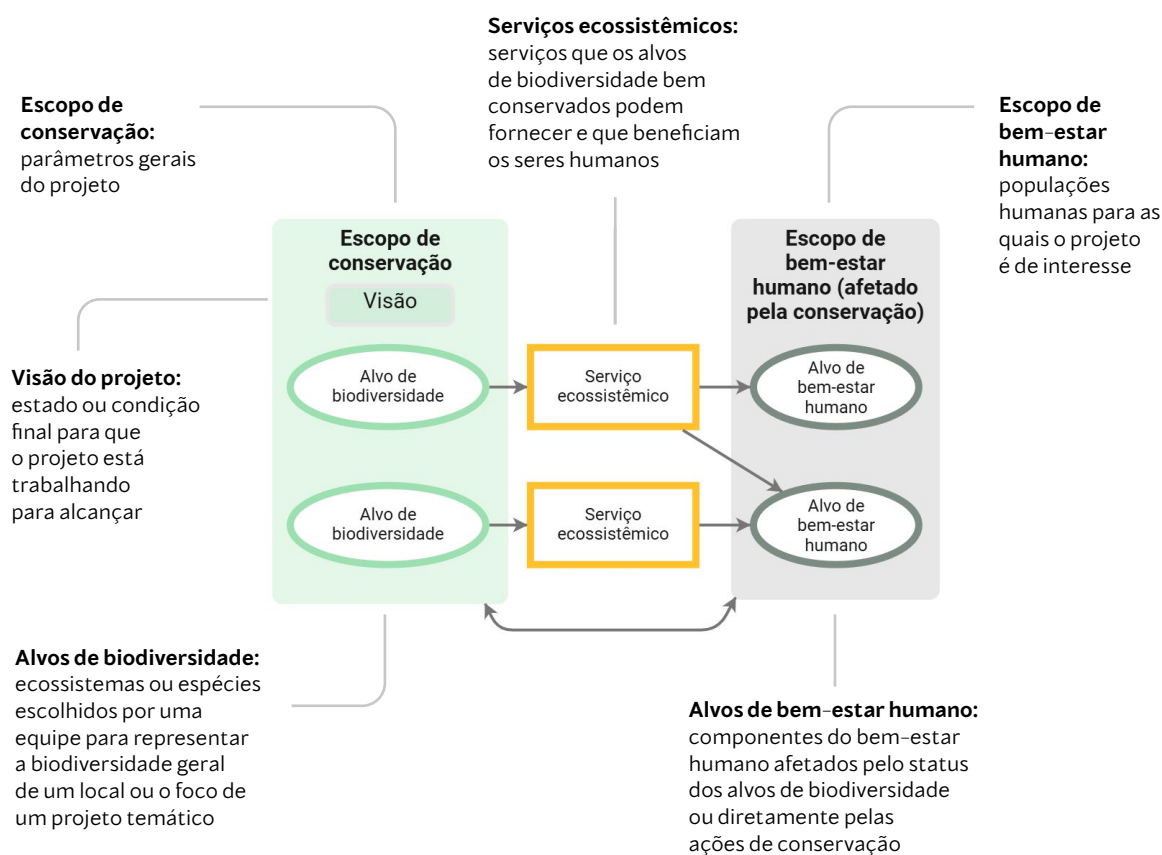
UTILIZANDO ESTRUTURAS GLOBAIS PARA AJUDAR A DEFINIR AS CONEXÕES DO BEM-ESTAR HUMANO

Ao selecionar potenciais alvos de bem-estar humano e alvos de biodiversidade, as equipes podem consultar diversas estruturas globais para melhor compreender a relação do projeto com essas iniciativas globais e sua contribuição para elas. Muitas dessas estruturas abordam desafios globais e trabalham para garantir um futuro mais sustentável, incentivando ações que melhorem o bem-estar humano, reduzam a degradação ambiental e criem as condições para otimizar ambos. Existem inúmeras estruturas que as equipes podem usar como referência, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, o Marco Global de Kunming-Montreal para a Diversidade Biológica, o programa Navegando Novos Horizontes do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o *Significado Cultural e Espiritual da Natureza*¹¹ da UICN, entre outras.



FOTO: FELIX CYBULLA

11 Nota do tradutor: tradução livre do original em inglês 'IUCN's Cultural and Spiritual Significance of Nature'

FIGURA 3 Síntese de um modelo de situação genérico mostrando escopo, visão e alvos

Ao desenvolver suas estratégias, você também pode considerar incluir alvos de bem-estar humano que se beneficiem diretamente de suas ações de conservação. Os esforços de conservação frequentemente visam equilibrar a preservação da biodiversidade com a promoção do bem-estar humano, buscando garantir que as ações de conservação contribuam para o bem-estar a longo prazo das comunidades que dependem de recursos naturais. Dependendo do foco principal da equipe, os alvos de bem-estar humano podem ser considerados independentemente dos alvos de biodiversidade, ou no mesmo nível que eles. Observe que os alvos de bem-estar humano devem sempre ser selecionados em parceria com as partes interessadas que serão afetadas pelo trabalho. Independentemente de sua equipe de conservação definir alvos de bem-estar humano, é crucial considerar como seu trabalho impactará os seres humanos, tanto positiva quanto negativamente.





CONSIDERAÇÃO 2 SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS

ALVOS

Ao considerar os potenciais impactos das mudanças climáticas mais adiante no processo, você precisará avaliar:

- se os ecossistemas, habitats e espécies relevantes permanecerão no escopo geográfico do seu projeto no futuro previsível,
- como as mudanças climáticas podem afetar cada alvo de biodiversidade e de bem-estar humano, e
- se, à luz das mudanças projetadas, suas ações ainda podem ser eficazes para manter ou melhorar o status de seus alvos.

Após ter considerado isso, recomendamos que você revise seu escopo e alvos principais.

Para projetos cujo objetivo principal é evitar, reduzir ou sequestrar gases de efeito estufa, sua equipe deve incluir como alvos os ecossistemas que serão conservados, manejados e/ou restaurados para alcançar essa mudança nos gases de efeito estufa.



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

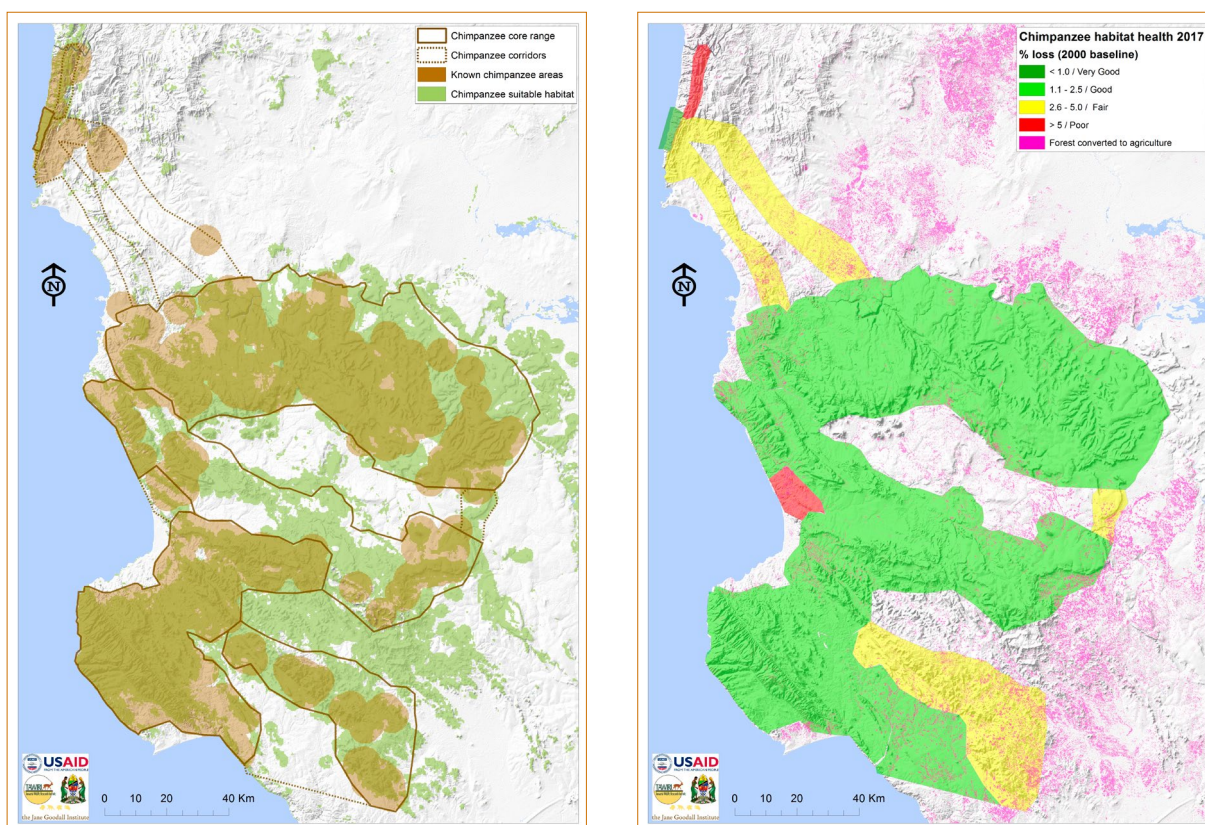
- Breve descrição do escopo do projeto, incluindo um mapa, se apropriado
- Declaração de visão para o projeto
- Seleção dos alvos, incluindo uma breve explicação dos motivos da escolha e, se apropriado, uma descrição e/ou mapa mostrando a localização de cada alvo
- Seleção dos alvos de bem-estar humano e identificação dos serviços ecossistêmicos relevantes
- Descrição do status de viabilidade de cada alvo de biodiversidade prioritário

1C. Identifique as ameaças críticas

Uma vez definidos os alvos de biodiversidade prioritários, é necessário utilizar as evidências disponíveis para identificar as ameaças diretas (frequentemente chamadas de **pressões**¹²) que os influenciam e os atores por trás dessas ameaças. **Ameaças diretas** são ações humanas (comportamentos) que degradam diretamente um ou mais alvos prioritários (por exemplo, pesca insustentável, perfuração de petróleo, despejo de efluentes industriais ou introdução de espécies invasoras). Ameaças diretas também podem ser

fenômenos naturais alterados por atividades humanas (por exemplo, aumento de tempestades extremas ou aumento de secas devido às mudanças climáticas). Consulte a [Classificação de Ameaças Diretas da IUCN-CMP](#) para mais exemplos. Sempre que possível, pode ser útil mapear a abrangência espacial de uma ameaça. Isso pode ajudar a compreender melhor as principais ameaças, bem como os fatores que as impulsionam (veja a Figura 4 para um exemplo de um projeto com chimpanzés).

FIGURA 4 Mapas espaciais simplificados que descrevem alvos do chimpanzé e ameaças



Alvos de habitat do chimpanzé

Ameaça de conversão de áreas para agricultura e perda de habitat

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

Ao identificar ameaças, é importante especificar os atores envolvidos (por exemplo, empresas específicas, pescadores ilegais, caçadores furtivos). Sua equipe pode optar por agrupar ou separar algumas ameaças, dependendo se os atores são os mesmos (por

exemplo, você pode dividir "caça ilegal" em "caça ilegal por organizações criminosas" e "caça ilegal por moradores locais"). Ser explícito sobre os atores pode auxiliar sua equipe na avaliação das partes interessadas e no desenvolvimento de estratégias.

¹² O sinônimo 'pressão' pode ser útil nos casos em que o termo 'ameaça' pode não ser bem recebido pelas partes interessadas (p. ex., fazendeiros ou madeireiros) cujas ações ou profissões podem ser identificadas como uma 'ameaça'. Também é útil usar adjetivos como 'insustentável' ou 'ilegal' para esclarecer a natureza da ameaça (p. ex., pecuária insustentável).



CONSIDERAÇÃO 3 SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS

AVALIANDO AS AMEAÇAS CLIMÁTICAS E SEUS EFEITOS

As mudanças climáticas podem apresentar novas ameaças a um alvo, exacerbar ameaças convencionais (não climáticas) já existentes (por exemplo, temperaturas mais altas podem aumentar a invasão biológica) e/ou interagir com ameaças convencionais no mesmo fator biofísico (por exemplo, a elevação do nível do mar e o desenvolvimento costeiro reduzem a conectividade do habitat de zonas úmidas costeiras). Um **fator biofísico** é um fator biótico ou abiótico que pode ajudar a esclarecer como uma ameaça direta afeta um alvo de biodiversidade. Neste exemplo, a conectividade é o fator biofísico.

É importante analisar os potenciais efeitos das mudanças climáticas sobre espécies-chave, ecossistemas e pessoas, bem como os efeitos indiretos das reações humanas às mudanças climáticas sobre espécies e ecossistemas (ou seja, os efeitos da má adaptação, como a construção de diques em resposta à elevação do nível do mar). Para isso, identifique mudanças climáticas projetadas específicas (ameaças climáticas, como aumento da temperatura, alterações na precipitação, eventos climáticos extremos, acidificação dos oceanos e elevação do nível do mar) e como elas afetarão seus valores principais, seja diretamente (por exemplo, temperaturas mais altas e diminuição da precipitação aumentam a suscetibilidade a incêndios florestais extremos) ou indiretamente (por exemplo, secas estão se tornando mais frequentes, levando as pessoas a construir barragens para armazenar água, o que impacta negativamente a conectividade da água doce). Além disso, identifique como as ameaças climáticas interagem com ameaças não climáticas. Uma avaliação de vulnerabilidade às mudanças climáticas pode ser uma ferramenta complementar útil, mas lembre-se de que ela se concentra exclusivamente em ameaças climáticas e não em como elas interagem com ameaças convencionais.

É importante compreender os efeitos biofísicos das ameaças climáticas, pois seu foco provavelmente estará em influenciá-las, em vez de reduzir a ameaça climática. Por exemplo, uma equipe não pode mudar o aumento da temperatura, mas, após analisar como isso afeta a composição do ecossistema, poderia decidir plantar espécies tolerantes à seca.

Para concentrar suas ações e recursos onde são mais necessários, é importante priorizar as ameaças diretas que afetam seus alvos de biodiversidade. Em particular, você deve tentar determinar suas **ameaças críticas** – aquelas que são mais importantes de serem abordadas. Você pode usar diversas ferramentas de classificação e ranqueamento de ameaças para ajudar na priorização. A maioria das ferramentas considera a extensão da ameaça e a gravidade de seus impactos sobre os alvos de biodiversidade. Juntos, esses dois critérios avaliam a magnitude geral da ameaça. Outros critérios frequentemente usados incluem permanência/irreversibilidade e urgência. Algumas opções comuns para priorizar ameaças incluem: uma classificação absoluta de cada ameaça, considerando seu impacto sobre os diferentes alvos de biodiversidade; uma classificação baseada em estresse, que avalia o efeito dos estresses (alterações nos principais atributos ecológicos) sobre os valores focais e a contribuição de diferentes ameaças para esses **estresses**; e um ranqueamento relativo, que compara diferentes ameaças entre si. É importante considerar todo o conjunto de ameaças diretas e não limitar sua análise às ameaças que sua equipe ou organização tem a expertise ou os recursos para prever e abordar. Lembre-se também de que, se um aspecto do bem-estar humano for particularmente importante, sua equipe pode querer avaliar a ameaça a esse elemento do bem-estar humano. Talvez seja necessário considerar como essa ameaça pode diferir para os alvos de bem-estar humano em comparação com os alvos de biodiversidade.



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Identificação de ameaças diretas e, se relevante, um mapa mostrando a abrangência espacial das ameaças críticas à medida que se cruzam com os alvos
- Identificação dos efeitos biofísicos das ameaças climáticas e das interações entre as ameaças climáticas e convencionais
- Classificação ou hierarquização das ameaças diretas para identificar as ameaças críticas

1D. Avalie a situação de conservação

Análise de situação

Este subpasso baseia-se no trabalho que você já realizou relacionado ao contexto do seu projeto (escopo, alvos e ameaças diretas). Todos esses são elementos de uma **análise de situação** que ajuda sua equipe e parceiros a desenvolverem um entendimento comum das relações entre o ambiente biológico e os sistemas sociais, econômicos, políticos e institucionais (e os atores associados) que afetam seus alvos. Ao compreender o contexto, os comportamentos e os principais atores, você estará mais bem preparado para elaborar ações que alcancem seus objetivos e metas de conservação.

Dependendo da escala do projeto e dos recursos disponíveis, uma análise de situação pode ser um estudo formal e aprofundado ou uma descrição menos formal baseada em informações de pessoas familiarizadas com o contexto. Neste subpasso, você deve revisar as evidências disponíveis, identificando os principais **fatores contribuintes** que geram as ameaças diretas e afetam a viabilidade dos seus alvos de biodiversidade. Isso inclui **ameaças indiretas** (também conhecidas como causas raízes e **fatores impulsionadores**), **oportunidades** e fatores biofísicos. Na medida do possível e útil, você deve identificar os atores por trás dos principais fatores para maior clareza e manter um registro de quaisquer lacunas de conhecimento.

Se sua equipe for realizar estudos mais aprofundados, algumas ferramentas úteis incluem análises de mercado, análises de economia política e avaliações de partes interessadas. Uma análise de mercado pode ajudar a identificar como o comportamento humano responde a incentivos econômicos e como esse comportamento pode afetar negativamente os alvos. Uma análise de economia política pode ser uma abordagem útil e estruturada para examinar a dinâmica de poder e as forças econômicas e sociais que influenciam o desenvolvimento. Da mesma forma, uma avaliação de partes interessadas pode ajudar a esclarecer e diferenciar os principais atores, seus papéis, interesses primários, nível de influência e oportunidades de engajamento. É importante considerar tanto as partes influentes quanto aquelas que podem estar em desvantagem ou marginalizadas. Em particular, as equipes devem considerar como seu processo pode influenciar a representação e o engajamento de diferentes partes na tomada de decisões e como isso pode, em última análise, afetar seu bem-estar.

Ao realizar sua avaliação das partes interessadas, tenha em mente quais provavelmente serão os parceiros estratégicos importantes para o projeto ([Passo 1A](#)), cujo comportamento você deseja influenciar e/ou cuja voz você deseja amplificar. Seja para influenciar a formulação de políticas, a aplicação da lei, as práticas corporativas, as escolhas dos produtores ou as decisões dos consumidores, todas envolvem mudança de atitude e/ou comportamento. Ter uma boa compreensão dos atores (incluindo suas motivações, barreiras e contexto local para a mudança de comportamento) é crucial para desenvolver uma análise de situação e planejar ações eficazes ([Passo 2A](#)). Além disso, é essencial garantir o direito ao **Consentimento Livre, Prévio e Informado** (CLPI), a fim de proteger os direitos das comunidades em qualquer tomada de decisão que impacte seus meios de vida, terras ou recursos naturais.

Modelo de situação

Uma forma de sintetizar e documentar as ameaças, oportunidades e principais atores identificados na sua análise de situação é construir um **modelo de situação** (também conhecido como modelo conceitual). Um modelo de situação é um diagrama que representa visualmente as relações entre os diferentes **fatores** da sua análise de situação (veja a [Figura 5](#) para um modelo genérico e a [Figura 6](#) para um exemplo baseado em um projeto local). Um bom modelo ilustra as principais relações de causa e efeito existentes no escopo do projeto e os principais atores envolvidos. Ele deve incluir os detalhes mais importantes, mas ser o mais simples possível. Para isso, um modelo de situação para um projeto de grande escala pode precisar ser mais detalhado do que um modelo para um projeto de pequena escala.

Para garantir que seu modelo de situação represente, de forma geral, a compreensão da sua equipe sobre o contexto, é recomendável construí-lo em conjunto e baseá-lo, tanto quanto possível, em evidências existentes e em diversos sistemas de conhecimento. Também pode ser útil desenvolver um mapa espacial da situação. Tanto para o modelo de situação quanto para o mapa espacial, o ideal é revisá-los com os principais atores, partes interessadas e parceiros para garantir que os produtos reflitam uma compreensão compartilhada da situação.

FIGURA 5 Modelo de situação genérico mostrando o contexto de projeto

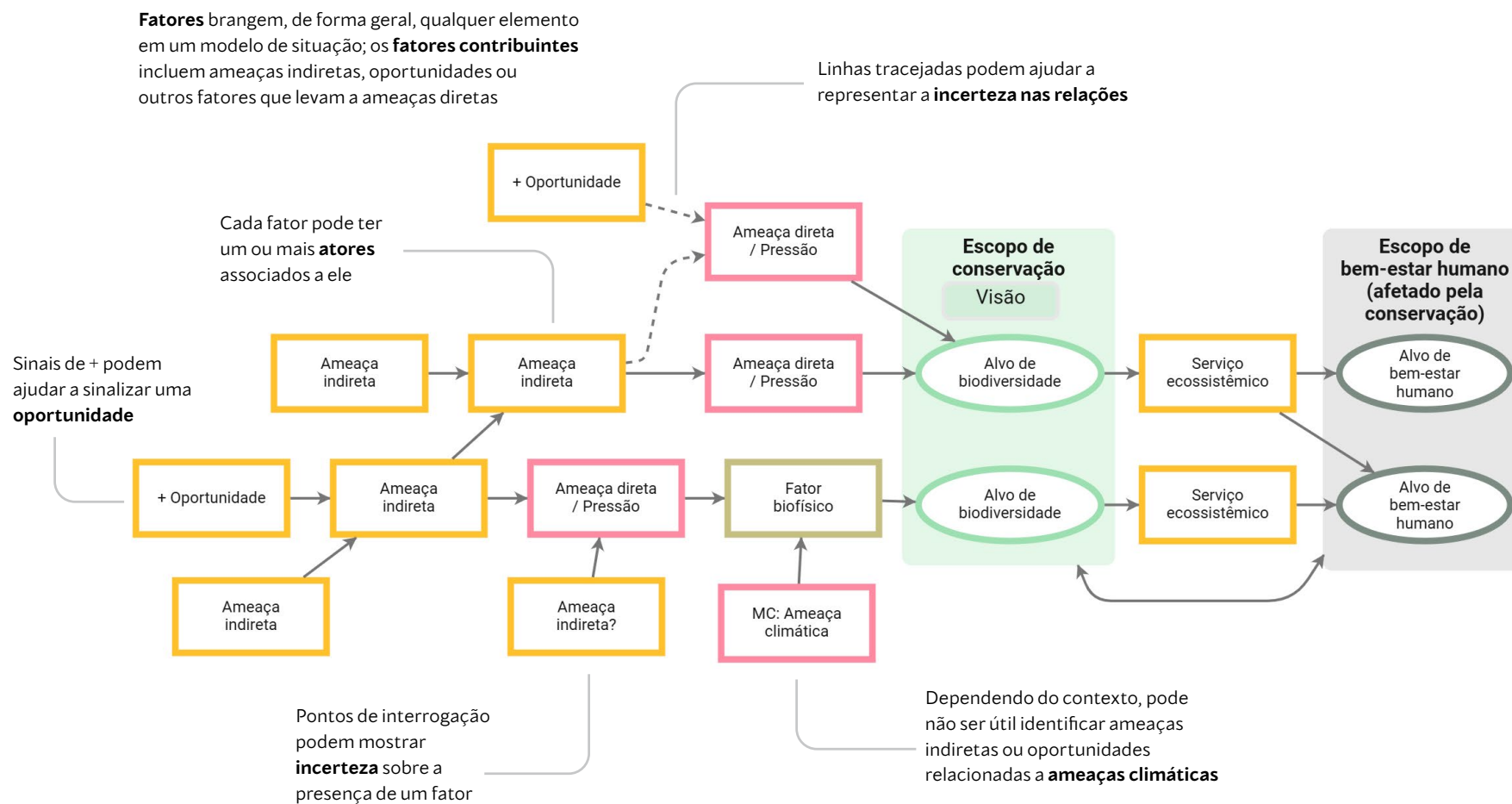
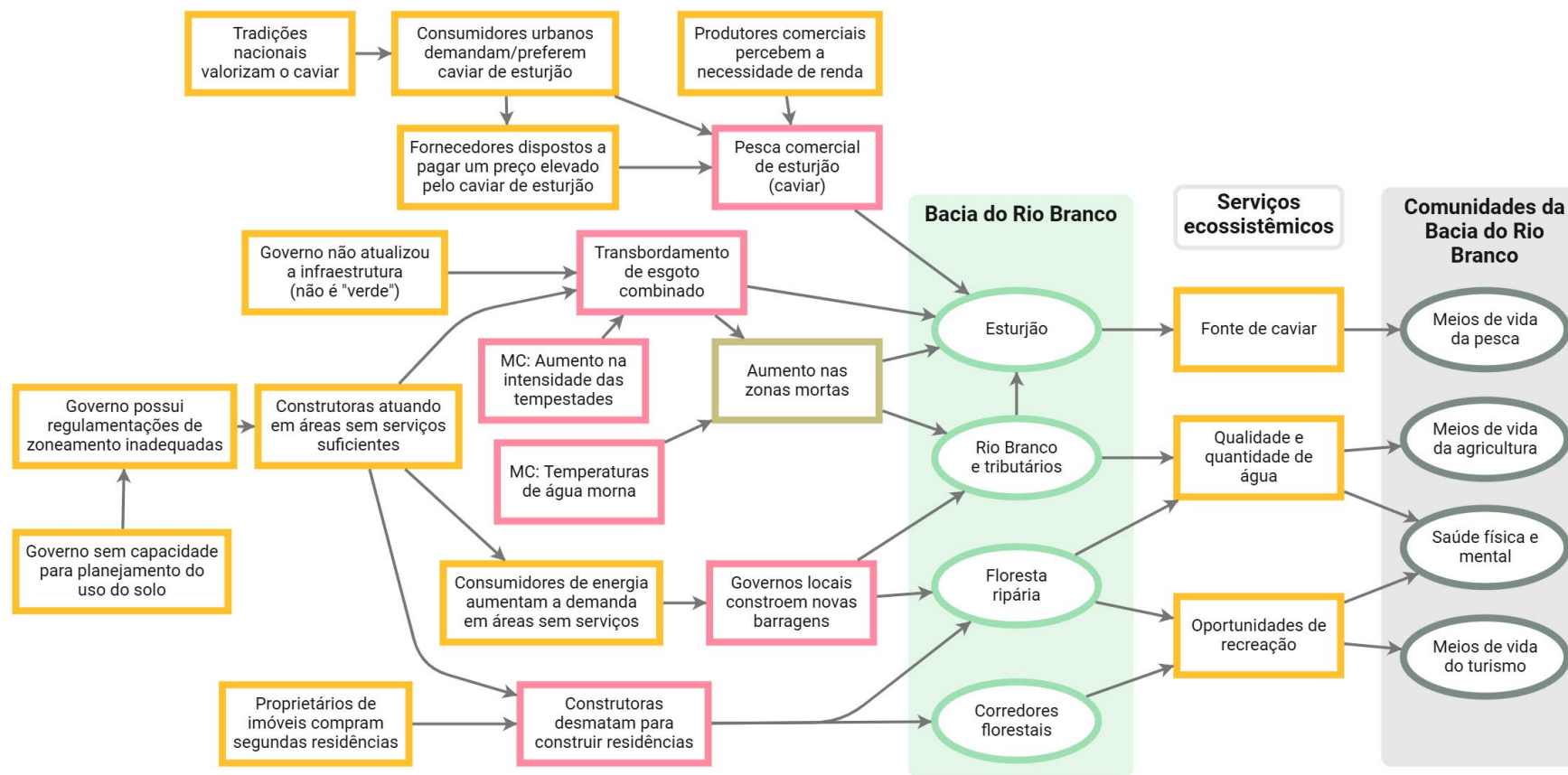


FIGURA 6 Modelo de situação com exemplo de projeto em bacia hidrográfica



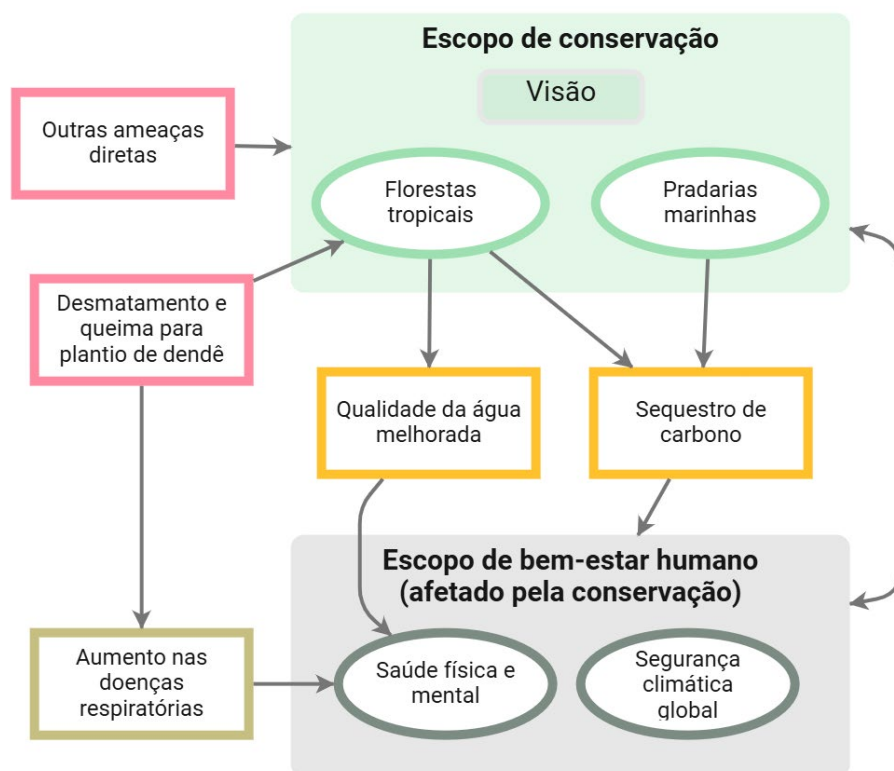
LEGENDA



Ao desenvolver seu modelo de situação, observe as evidências que sustentam as conexões que você está criando. Essas evidências podem vir de diversas fontes (por exemplo, literatura publicada, dados de pesquisa, conhecimento tradicional, opinião de especialistas ou contribuições de partes interessadas). Da mesma forma, a força da inferência pode variar, desde certa até desconhecida. Não se concentre apenas no que você já entende. Apresentar essas relações e o suporte empírico que as sustenta ajudará sua equipe a identificar e priorizar ações, bem como a descobrir pontos fracos em seu modelo de situação e/ou em suas cadeias de resultados ([Passo 2A](#)).

Se a sua equipe incluir alvos de bem-estar humano no seu modelo de situação, você deve demonstrar como os principais fatores desse modelo afetam esses alvos, seja diretamente ou por meio do estado dos alvos de biodiversidade e dos **serviços ecossistêmicos** associados. A Figura 7 mostra um exemplo de como uma ameaça à biodiversidade também pode ameaçar a saúde humana, bem como a forma como o estado de um alvo de conservação e seus serviços ecossistêmicos podem afetar o bem-estar humano.

FIGURA 7 Exemplo sintético de um modelo de situação com alvos de bem-estar humano



LEGENDA

				
Fator contribuinte	Ameaça direta	Fator biofísico	Alvo de biodiversidade	Alvo de bem-estar humano

Nota: Esta figura apresenta uma forma alternativa de demonstrar a relação entre os seus alvos de biodiversidade e os alvos de bem-estar humano, que pode ser mais relevante para diferentes públicos. Consulte o documento CMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Wellbeing in Biodiversity Conservation Projects](#) para obter mais orientações. (Note que estas orientações provavelmente serão atualizadas ao longo do tempo).



FOTO: JUSTINGRUBB

RECURSOS PARA O PASSO 1 AVALIE

Recursos da Biblioteca dos Padrões para a Conservação (filtre por “Step 1: Assess”¹³ e, em seguida, pesquise, se desejar, por orientações, estudos de caso ou outros termos de pesquisa)

Receitas para Conservação: Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação: (navegue até as fichas de dicas relevantes (*tipsheets* no inglês) no Kit de Ferramentas, bem como as seções do passo Avalie no documento Exemplos e Recursos)

Exemplos Reais de Aplicações dos Padrões para a Conservação



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Identificação e análise de ameaças e oportunidades indiretas
- Avaliação das partes interessadas e seus principais interesses
- Análise e/ou modelo de situação, descrição narrativa e/ou outra representação das principais relações de causa e efeito entre os fatores que afetam o contexto do seu projeto

¹³ Nota do tradutor: este recurso e muitos outros estão disponíveis somente no seu idioma original inglês. Você pode usar a tradução automática do seu navegador, caso deseje acessar tais conteúdos em português. Ao fazer isso, tenha em consideração que a tradução automática altera a terminologia. Por exemplo, ao invés de traduzir para ‘Passo 1 Avalie’, os tradutores automáticos em geral traduzem para ‘Etapa 1 Avaliar’. Outro exemplo é a tradução ‘Normas de Conservação’ ao invés do correto ‘Padrões para a Conservação’.



PLANEJE



PLANEJE

Este passo do ciclo de Padrões para a Conservação concentra-se no desenvolvimento de componentes-chave do seu **plano de conservação**. Especificamente, envolve o uso e o aprimoramento do trabalho realizado no Passo Avalie para definir e desenvolver as ações, as teorias de mudança e os objetivos e metas associados do seu projeto (ou seja, seu **plano estratégico**). Também envolve esclarecer as **necessidades de informação** específicas e os indicadores, bem como a forma de monitorá-los (**plano de monitoramento**), e definir como você operacionalizará seu trabalho, considerando diversos fatores institucionais e contextuais (**plano operacional**). Como mostrado na Figura 8, todas essas informações contribuem para o seu plano de conservação geral. O Passo 3 Implemente, inclui mais informações sobre o elemento plano de trabalho.

FIGURA 8 Relação entre os diferentes planos



Fonte: Adaptado de Stewart, 2016. *Operacionalizando os Padrões Abertos para a Prática da Conservação*

Assim como em muitos dos passos e subpassos dos Padrões para a Conservação, grande parte do seu trabalho neste passo será iterativo. Por exemplo, embora você desenvolva um plano operacional no [Passo 2C](#), pode ser necessário considerar a

sustentabilidade, os **riscos** e os planos de transição ao escolher suas ações no [Passo 2A](#). Esses elementos podem ajudar sua equipe e a direção a determinar se devem prosseguir com uma ação específica ou mesmo com o projeto como um todo.

2A. Desenvolva um plano estratégico formal: objetivos, ações, pressupostos e metas

Objetivos

Desenvolver uma ideia clara do que você deseja alcançar é um passo inicial essencial na elaboração do seu plano estratégico. Os **objetivos** estão ligados aos alvos do seu projeto (conservação e/ou bem-estar humano) e representam o estado desejado desses alvos a longo prazo. São declarações formais dos **impactos** finais que você espera alcançar. Um bom objetivo atende aos critérios 'SMART': *específico, mensurável, alcançável, orientados a resultados* e com prazo definido (ver [Anexo 2](#) e Quadro 6). Como em todas as etapas do seu plano, seus objetivos serão fortemente influenciados pelos valores da equipe envolvida em seu desenvolvimento. Certifique-se de incluir uma variedade de perspectivas de diversas partes interessadas.

Idealmente, os objetivos do seu projeto devem se encaixar e contribuir para os objetivos mais amplos do programa e/ou da organização. De fato, em alguns casos, o que se espera que seu projeto alcance pode ser especificado pela sua organização e/ou por requisitos legais. Essas obrigações externas podem, em última análise, influenciar a priorização das ações da sua equipe. Sempre que possível e relevante, sua equipe também deve considerar a oportunidade de alinhar seus objetivos (e metas – discutidos posteriormente) com esforços nacionais, regionais e/ou internacionais mais amplos (por exemplo, a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a Convenção sobre Diversidade Biológica, a Declaração das Nações Unidas sobre os Direitos dos Povos Indígenas) e especificar como seu projeto pretende contribuir para esses esforços mais amplos. Você não deve forçar essa conexão, mas sim procurar pontos de convergência e potencial de alinhamento.

Se você realizou uma análise de viabilidade no [Passo 1B](#), já definiu os elementos de um bom objetivo, pois já conhece os principais atributos necessários para um alvo saudável, sabe até quando espera atingir o status desejado e sabe o que precisa medir para avaliar sua saúde.

QUADRO 6

ESTABELECENDO BONS OBJETIVOS E METAS

Bons objetivos e metas devem atender aos seguintes critérios SMART:

Específico – Claramente definidos para que todas as pessoas envolvidas no projeto tenham o mesmo entendimento do significado dos termos do objetivo ou da meta

Mensuráveis – Definíveis em relação a alguma escala padrão (números, porcentagens, frações ou estados tudo/nada)

Alcançáveis – Práticos e apropriados dentro do contexto do projeto e considerando o contexto político, social e financeiro (especialmente relevante para metas; objetivos podem ser mais ambiciosos)

Orientados a resultados – Representam mudanças necessárias na condição do alvo, redução de ameaças e/ou outros resultados-chave esperados

Com prazo definido – Alcançáveis dentro de um período específico, geralmente de 1 a 10 anos para uma meta e de 10 a 20 anos para um objetivo

Desenvolver um objetivo é apenas uma questão de converter essas informações de viabilidade em uma declaração de objetivo. Como exemplo, um objetivo SMART para o alvo de biodiversidade do corredor florestal na [Figura 6](#) poderia ser: Até 2035, o corredor florestal que liga a bacia do Rio Branco à bacia dos Grilos é de pelo menos 5 km de largura e permanece não fragmentado.

Se um projeto tem alvos de bem-estar humano, então objetivos devem ser definidos para esses alvos. Para isso, a equipe pode definir os principais atributos necessários para um alvo de bem-estar humano em condições ideais. Em um projeto de conservação, esses atributos geralmente estão ligados aos serviços ecossistêmicos fornecidos por um alvo de biodiversidade e/ou aos resultados esperados de ações de conservação que beneficiam diretamente o bem-estar humano. É importante lembrar que o bem-estar humano tem muitas dimensões, nem todas atribuíveis ao trabalho de conservação. Por exemplo, uma equipe de conservação provavelmente não teria objetivos de bem-estar humano relacionados à redução dos níveis de colesterol, embora a prevenção de doenças cardíacas seja importante para a saúde

humana. No entanto, ela pode ter objetivos de bem-estar humano relacionados ao acesso a fontes de alimento, porque os alvos de biodiversidade conservados estão melhorando os serviços de polinização de cultivos. Em alguns casos, porém, os projetos podem ter um foco igual em biodiversidade e bem-estar humano. Sua equipe precisará ter clareza sobre o escopo do trabalho de bem-estar humano e quais objetivos de bem-estar humano fazem sentido para o projeto. Da mesma forma, é importante entender quando os objetivos de conservação e de bem-estar humano podem entrar em conflito e ter clareza sobre o que seu projeto pode e não pode alcançar. Lembre-se de que todos os objetivos de bem-estar humano devem ser desenvolvidos em parceria com os grupos relevantes identificados na sua avaliação de partes interessadas.



FOTO: FELIX CYBULLA



CONSIDERAÇÃO 4 SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS

DEFININDO OBJETIVOS

Ao usar sua avaliação de viabilidade para definir objetivos, você deve analisar como as mudanças climáticas projetadas podem afetar cada alvo de biodiversidade e garantir que seus objetivos capturem um estado futuro desejado que seja informado pelo clima e alcançável. Ao definir seus objetivos, considere se você está tentando manter ou retornar a um estado ecológico histórico, aceitar a mudança ecológica sem intervenção ou direcionar a mudança para um estado ecológico prospectivo. Mesmo que sua avaliação de ameaças indique que um alvo de biodiversidade pode ser perdido, é melhor não o remover até que você tenha explorado as ações potenciais (mais tarde no processo). Lembre-se de que você pode precisar revisar seus objetivos à medida que avança no processo de planejamento.

Para projetos cujo objetivo principal é evitar, reduzir ou sequestrar gases de efeito estufa (GEE), seus objetivos devem descrever quais ecossistemas e/ou terras e águas precisam ser conservados, manejados e/ou restaurados para alcançar essa mudança nas emissões de GEE (por exemplo, até 2035, pelo menos 100.000 hectares de páramo de turfeiras nos Andes são restaurados para sequestrar carbono nos solos).

Ações

Depois de definir o que você deseja alcançar (seus objetivos), você deve pensar no que precisa fazer (ações e atividades). Um bom planejamento estratégico envolve determinar onde e como você irá intervir, bem como onde não irá. Também envolve identificar, de forma transparente e inclusiva, quem você precisa influenciar, quem detém o poder histórico e cujas vozes precisam ser amplificadas.

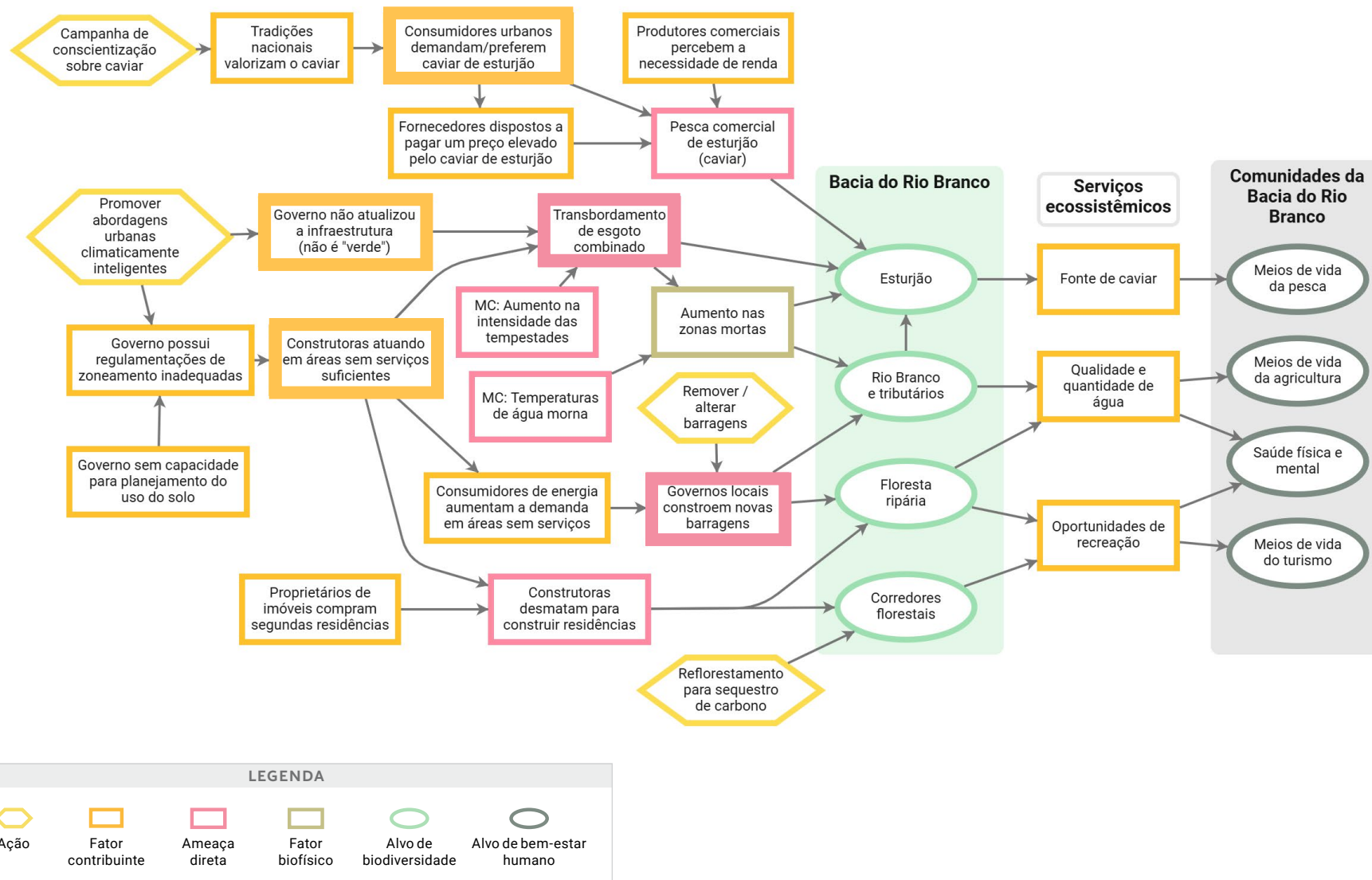
Selecionando pontos chave de intervenção

Ao desenvolver suas ações, você deverá priorizar os fatores que precisa influenciar para melhorar o contexto descrito em sua análise de situação e/ou modelo de situação — esses são os **pontos chave de intervenção**. Para identificar esses pontos, é necessário avaliar todos os fatores e, utilizando as evidências disponíveis (incluindo o conhecimento tradicional), identificar quais apresentam boas oportunidades de influência e têm maior probabilidade de impactar o alvo.

Algumas considerações para avaliar o potencial de influência incluem a contribuição para a mitigação da ameaça, a capacidade de influenciar múltiplos fatores no modelo (incluindo motivações e barreiras à mudança de comportamento) e a urgência de abordar o fator (ou seus fatores subsequentes).

Em teoria, qualquer fator em um modelo de situação oferece uma oportunidade de intervenção. Em alguns casos, o ponto chave de intervenção óbvio é a própria ameaça direta (por exemplo, a remoção ou o manejo de espécies invasoras) ou o alvo de biodiversidade (por exemplo, a restauração de um ecossistema). Mas, em muitos outros casos, você terá mais influência se intervir em uma ameaça ou oportunidade indireta que faça parte de uma cadeia de fatores que afetam uma ameaça direta (por exemplo, influenciar políticas ou promover boas práticas de gestão). A influência da sua equipe sobre um fator pode depender do seu relacionamento com os atores envolvidos nesse comportamento. A [Figura 9](#) mostra um exemplo de pontos chave de intervenção e ações (representadas por hexágonos) para abordá-los.



FIGURA 9 Exemplo de modelo de situação com pontos chave de intervenção (retângulos em negrito) e ações


Decidindo como e onde você irá intervir

Os seus pontos chave de intervenção ajudam a determinar onde é necessário considerar ações de conservação para influenciar a sua situação geral. Os Padrões para a Conservação definem uma **ação** como um conjunto de uma ou mais **atividades** com um foco comum que trabalham em conjunto para atingir objetivos e metas específicos, direcionando-as para esses pontos chave de intervenção, otimizando oportunidades e limitando restrições¹⁴. As ações devem atender aos seguintes critérios: *interligadas, focadas, viáveis e apropriadas* (ver [Anexo 2](#)). As ações são implementadas no contexto de uma **estratégia**, que inclui uma ou mais ações e os seus resultados esperados, metas e objetivos associados.

Existem muitos tipos de ações que podem ser usadas para diferentes fins, como o manejo direto de ecossistemas ou espécies, a influência sobre comportamentos humanos (Quadro 7) ou a criação de **condições habilitantes** que contribuam para a eficácia da estratégia (consulte a Classificação de Ações de Conservação da IUCN-CMP para obter uma lista completa de ações potenciais). Com base na sua análise de situação, você deve gerar uma lista de possíveis ações para influenciar os principais pontos de intervenção identificados. Para as ações que você pretende realizar, pode ser útil mapeá-las para garantir que você esteja agindo nos locais certos para influenciar seus alvos e principais ameaças ([Figura 10](#)).

QUADRO 7

ALAVANCAS DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

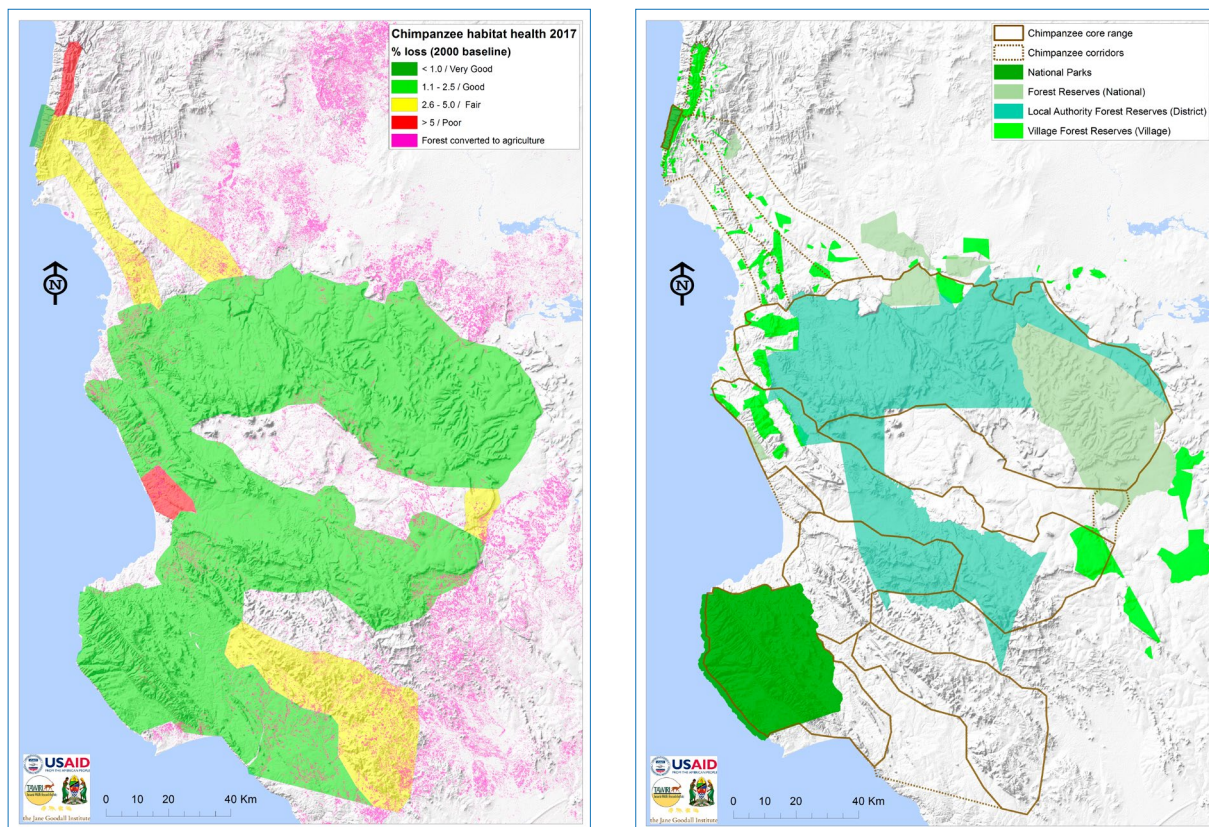
Para a mudança de comportamento humano, podemos usar um conjunto de alavancas comportamentais (estratégias orientadas para o comportamento) baseadas em princípios estabelecidos das ciências comportamentais e sociais. Essas alavancas ajudam a descrever os caminhos que ligam as ações à mudança desejada nos estados psicossociais dos principais atores e, em última instância, em seu comportamento. Essas alavancas são mais eficazes quando usadas em conjunto para abordar as diferentes motivações ou barreiras que os atores enfrentam nos níveis institucional, social e individual. Essas alavancas incluem:

- Fornecer informações e apoio (me mostre / me ensine)
- Mudar incentivos (por exemplo, custos e benefícios materiais, tempo e esforço) (me tente / me ajude)
- Impor regras e garantir sua aplicação (me obrigue)
- Usar influências e normas sociais (me normatize)
- Aproveitar apelos emocionais, valores-chave e interesses (me persuada)
- Projetar o contexto de escolha ou decisão (me estimule)

Saber qual tipo de alavanca e ação específica implementar depende da compreensão dos interesses, do contexto, dos vieses cognitivos, das barreiras e das motivações por trás do comportamento de cada ator-chave ou parte interessada.

¹⁴ Na versão 5.0 dos Padrões para a Conservação, substituímos o termo 'ação' pelo termo anteriormente usado 'estratégia' para melhor se adequar à forma como o resto do mundo utiliza esses termos. Uma ação agora é um componente de uma estratégia mais ampla.

FIGURA 10 Mapas espaciais simplificados que descrevem a estratégia de áreas protegidas para chimpanzés



Ameaça de conversão por agricultura e perda de habitat

Estratégia de áreas protegidas para limitar futuras conversões

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

Testar suas ações para verificar sua eficácia antes de implementá-las é uma boa prática. Se você determinar que há fortes indícios de que uma ação será eficaz no contexto de um projeto, poderá implementá-la na escala apropriada. Se as evidências forem mais controversas ou inexistentes, talvez seja interessante realizar testes adicionais ou implementar a ação em caráter piloto e usar a gestão adaptativa para determinar sua eficácia no seu contexto. Caso decida prosseguir com ações que não possuem evidências suficientes de eficácia para o seu contexto, é prudente considerar os riscos para o projeto e garantir o monitoramento rigoroso da ação.

Por fim, é fundamental que seu projeto conte com **salvaguardas ambientais e sociais** adequadas. Isso envolve avaliar abordagens para evitar ou mitigar potenciais impactos sociais e ambientais

adversos de suas ações, especialmente sobre as partes interessadas com baixa influência e alto interesse. Ao longo do projeto, sua equipe precisará considerar regularmente a vulnerabilidade, a dignidade, os direitos humanos, o conhecimento tradicional, a propriedade da terra e dos recursos, o patrimônio cultural e as práticas dos grupos afetados. É importante identificar consequências não intencionais, ciclos de retroalimentação e compromissos (*trade-offs*) que podem ocorrer e que podem afetar as pessoas, a biodiversidade e o próprio projeto. Embora seja útil e prudente revisar as salvaguardas sociais e ambientais ao longo do ciclo do projeto, isso é especialmente importante na fase de planejamento estratégico, pois as estratégias e ações podem precisar de adaptações ou considerações para evitar, minimizar ou mitigar potenciais impactos negativos.



FOTO: FELIX CYBULLA



CONSIDERAÇÃO 5A SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS

IDENTIFICANDO ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A RESILIÊNCIA ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Considere uma gama diversificada de estratégias que abordem tanto a complexidade quanto a incerteza das respostas ecológicas às mudanças climáticas. Esta tabela mostra como a análise do seu trabalho em Passos anteriores dos Padrões (especialmente a análise de viabilidade e a classificação de ameaças) pode ajudá-lo a identificar estratégias para aumentar a resiliência dos seus alvos às mudanças climáticas.

Tipo de intervenção para aumentar a resiliência climática	Exemplo de estratégia para aumentar a resiliência climática
Manter ou melhorar a viabilidade de um alvo e aumentar sua capacidade de adaptação às mudanças climáticas	Proteger o terreno para permitir a migração para o interior dos marismas à medida que o nível do mar sobe, aceitando a mudança na linha costeira
Proteger refúgios climáticos , preservando e/ou restaurando ocorrências do alvo que possam estar menos expostas às mudanças climáticas	Proteger trechos de um curso d'água onde a entrada de água subterrânea fria continua a fornecer habitat para espécies de peixes de água fria, enquanto outras áreas se tornam mais quentes
Reduzir o efeito biofísico de uma ameaça relacionada ao clima (por exemplo, aumento da temperatura da água) atuando sobre uma ameaça não climática que contribua para o mesmo efeito biofísico	Proporcionar habitat para peixes de água fria protegendo a vegetação ripária que sombreia o curso d'água à medida que a temperatura do ar aumenta
Prevenir a má adaptação humana ou ações que aumentem a vulnerabilidade climática	Trabalhar com os Povos Indígenas para restabelecer os regimes naturais de incêndio em áreas onde as ações humanas alteraram a frequência e a intensidade do fogo



CONSIDERAÇÃO 5B SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS

IDENTIFICANDO ESTRATÉGIAS PARA MITIGAÇÃO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Os caminhos naturais de mitigação das mudanças climáticas podem ajudar os países a cumprirem suas contribuições nacionalmente determinadas para o Acordo de Paris. Essas trajetórias de mitigação climática concentram-se na conservação, manejo ou restauração de florestas, zonas úmidas (incluindo manguezais e turfeiras) e terras agrícolas. A tabela abaixo fornece exemplos de estratégias para algumas dessas vias de mitigação.

Exemplo de trajetória de mitigação	Como a trajetória de mitigação afeta as emissões de gases do efeito estufa	Exemplo de estratégia de mitigação climática
Restaurar manguezais	Sequestra gases do efeito estufa	Romper estruturas de controle de água para restaurar a hidrologia e aumentar a cobertura de manguezal
Evitar a conversão de florestas	Evita a emissão de gases do efeito estufa	Reforçar a aplicação da lei para impedir a conversão de florestas em áreas de mineração ilegal de ouro
Manejar florestas	Reduz emissões	Reforçar as diretrizes para o manejo de florestas naturais em concessões florestais governamentais

Pressupostos e teorias de mudança

Após a sua equipe selecionar as ações, vocês devem esclarecer os **pressupostos** causais sobre como acreditam que cada ação contribuirá para alcançar **resultados intermediários** e objetivos de longo prazo relacionados à biodiversidade e ao bem-estar humano. Esses pressupostos, bem como os pressupostos sobre outros fatores necessários para o sucesso da ação, representam a sua **teoria de mudança**. A teoria de mudança pode ser expressa em texto, diagrama (por exemplo, uma **cadeia de resultados**) ou de outras formas.¹⁵

Se você representar sua análise de situação em um modelo de situação, poderá usá-lo como base para desenvolver suas cadeias de resultados

(a [Figura 11](#) mostra um exemplo genérico, enquanto a [Figura 12](#) mostra um exemplo baseado na [Figura 9](#)). Isso ajuda a demonstrar explicitamente como sua ação pretende afetar o estado atual (representado em seu modelo de situação) para alcançar o estado desejado (representado em sua cadeia de resultados). Embora os resultados e os pressupostos em suas teorias de mudança devam ser baseados em evidências existentes, alguns pressupostos podem carecer de comprovação. Assim, sua equipe pode ter incertezas sobre se os resultados esperados podem ser alcançados e se existem riscos potenciais de resultados indesejáveis. É importante identificar e priorizar essas lacunas de evidência para que recebam atenção (por exemplo, a linha pontilhada na [Figura 12](#) indica uma incerteza nos pressupostos da equipe).

¹⁵ Embora algumas pessoas pensem que as cadeias de resultados sejam o mesmo que os **marcos lógicos** (*logframes*) ou modelos lógicos, elas diferem em aspectos importantes. Os marcos lógicos oferecem uma maneira simples de organizar metas e objetivos, mas, ao contrário das cadeias de resultados, não vinculam explicitamente ações, objetivos e metas. Os modelos lógicos são mais semelhantes às cadeias de resultados, mas as cadeias de resultados têm a flexibilidade de mostrar mais detalhes, ramificações e a relação direta entre um resultado e outro.

Frequentemente, suas cadeias de resultados (e, de forma mais ampla, suas teorias de mudança) incluirão **atividades** chave necessárias para implementar sua ação com sucesso. Adicionar essas atividades pode ajudar a esclarecer como você espera alcançar um ou mais resultados específicos. Também é útil garantir que seus resultados contendam informações sobre estados psicológicos e sociais importantes (**estados psicossociais**), incluindo as crenças, atitudes,

conhecimento e contexto dos atores envolvidos em seu comportamento. Isso ajudará a esclarecer por que você acredita que atividades específicas levarão a resultados comportamentais. Este é um bom momento para considerar a capacidade de sua equipe de fazer suposições precisas sobre os atores envolvidos, seu comportamento e a dinâmica de poder ou as barreiras que eles podem enfrentar ao mudar a situação.

FIGURA 11 Fatores de um modelo de situação genérico, com cadeia de resultados associada

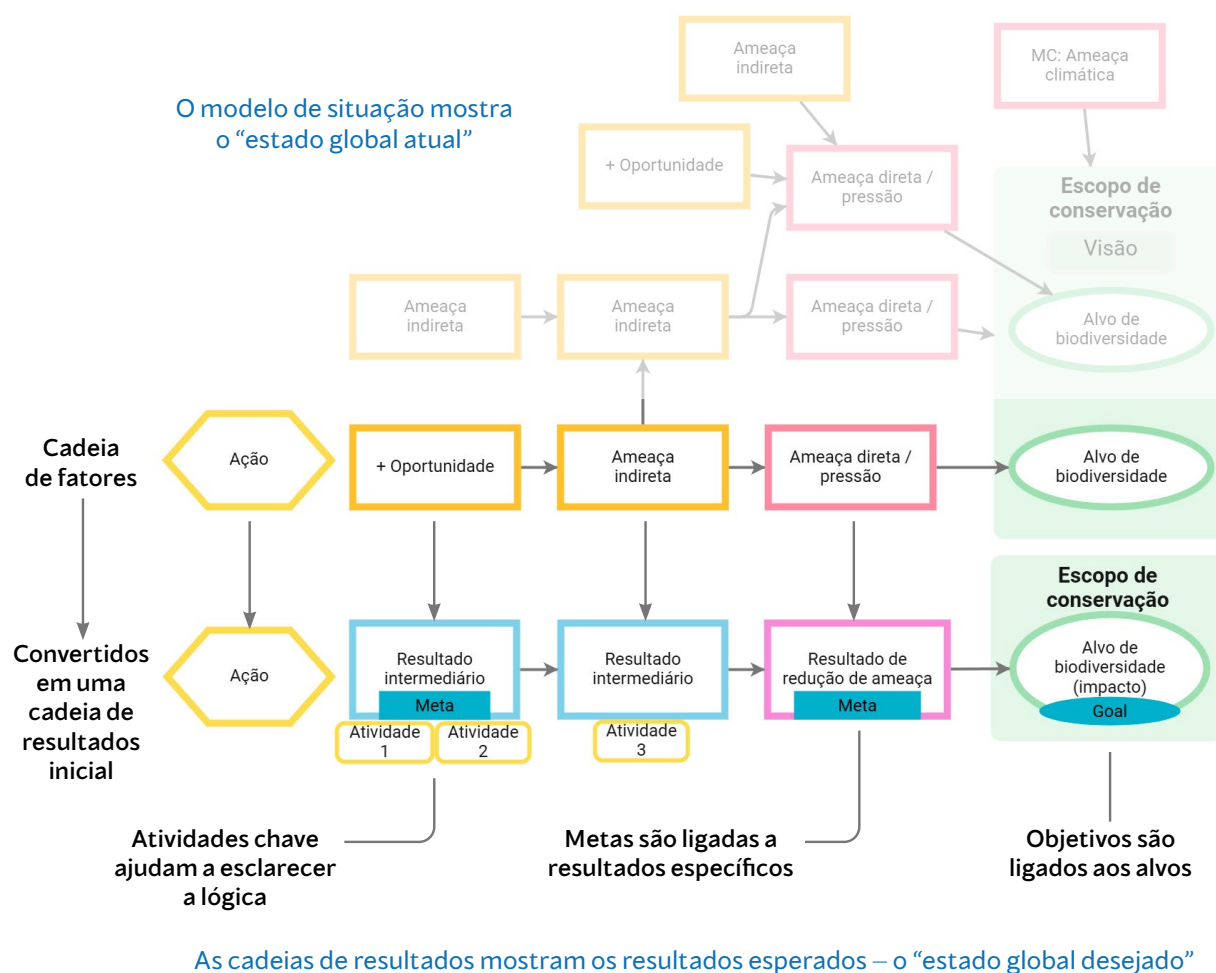
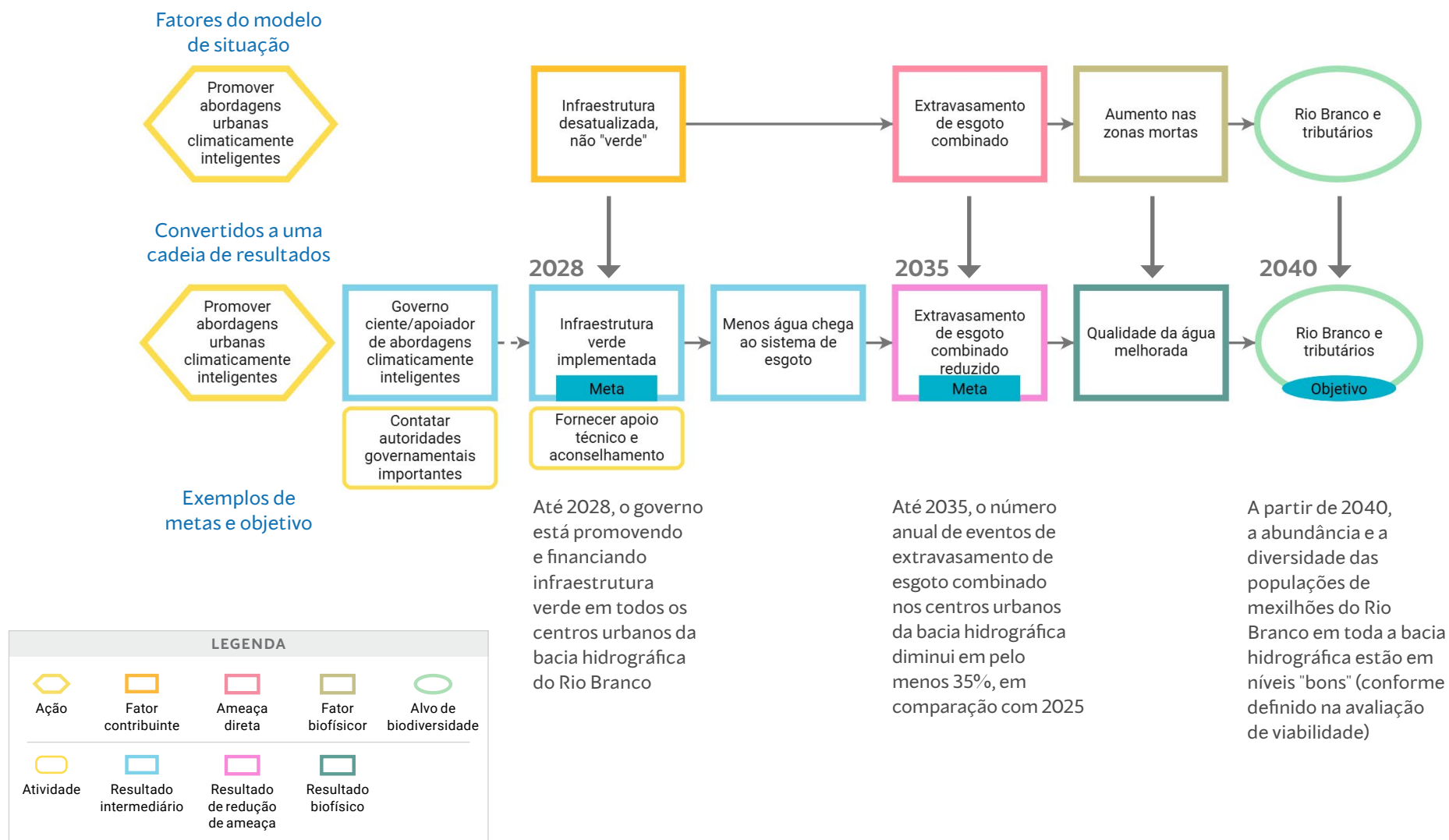


FIGURA 12 Exemplo de cadeia de resultados para a promoção de abordagens urbanas climaticamente inteligentes em bacia hidrográfica

Se sua equipe identificou alvos de bem-estar humano em seu modelo de situação, você também deve usar sua teoria de mudança para demonstrar como acredita que as ações do seu projeto irão melhorar o bem-estar humano (a Figura 13 fornece um exemplo que mostra como os serviços ecossistêmicos podem contribuir para o bem-estar humano). Lembre-se de que as equipes de conservação também costumam trabalhar em importantes questões sociais que trazem benefícios e abordam interesses que vão além da biodiversidade (por exemplo, capacitação para boa governança ou promoção de meios de subsistência sustentáveis). Nesses casos, a ação de

conservação proporciona benefícios sociais a serviço da conservação. É útil esclarecer quando suas ações de conservação contribuem para os alvos de bem-estar humano por meio dos serviços ecossistêmicos e quando contribuem mais diretamente por meio das ações de conservação. A Figura 14 mostra essas relações de forma genérica, enquanto a Figura 15 ilustra um exemplo específico em que uma ação de ecocertificação poderia contribuir para o bem-estar humano tanto diretamente, por meio do aumento da renda dos madeireiros (que também é um resultado necessário para a conservação), quanto por meio dos serviços ecossistêmicos.

FIGURA 13 Exemplo de resumo de cadeia de resultados com serviços ecossistêmicos e alvos de bem-estar humanos

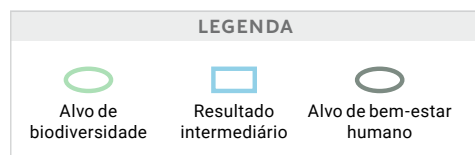
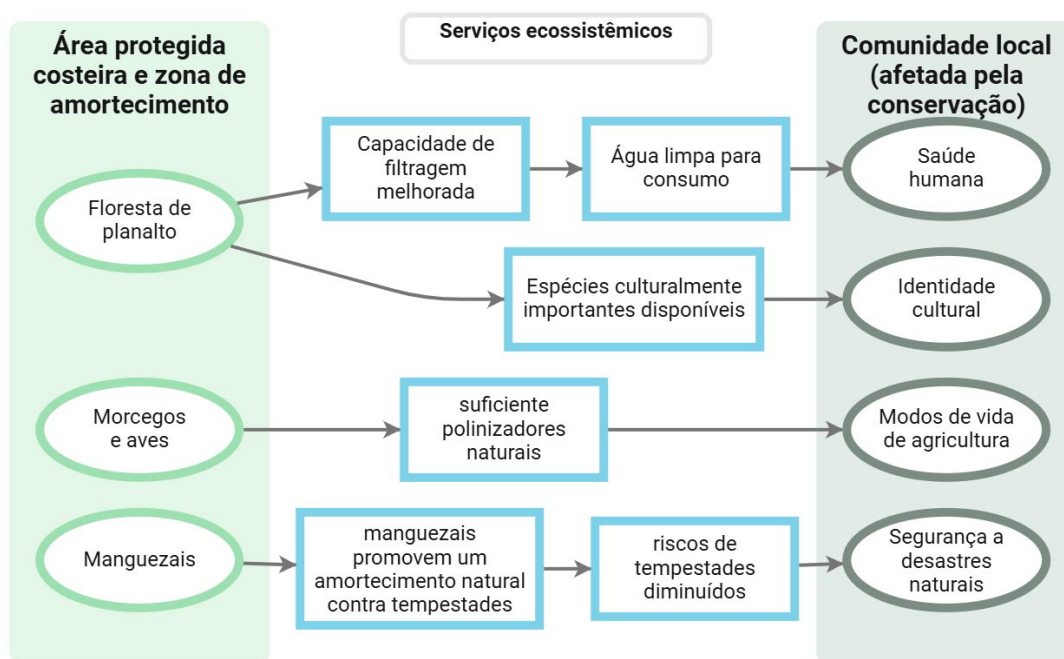


FIGURA 14

Relações de alto nível sobre como as ações de conservação podem contribuir para o bem-estar humano

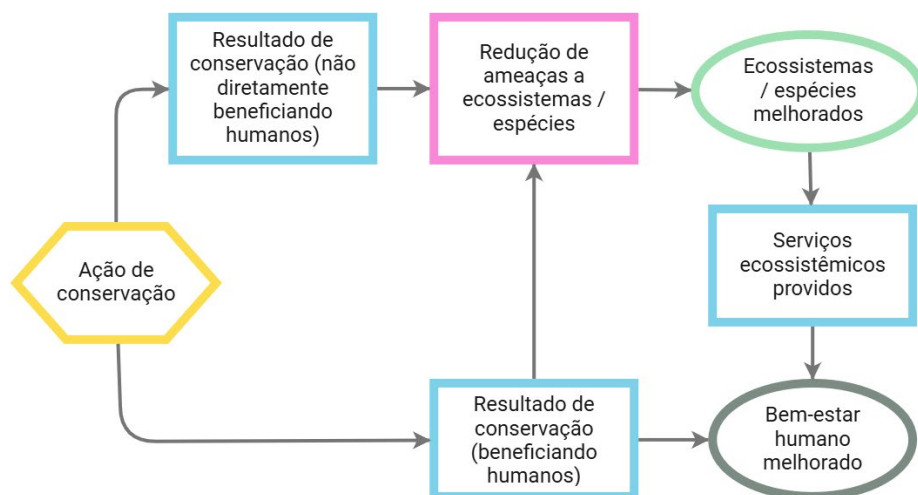
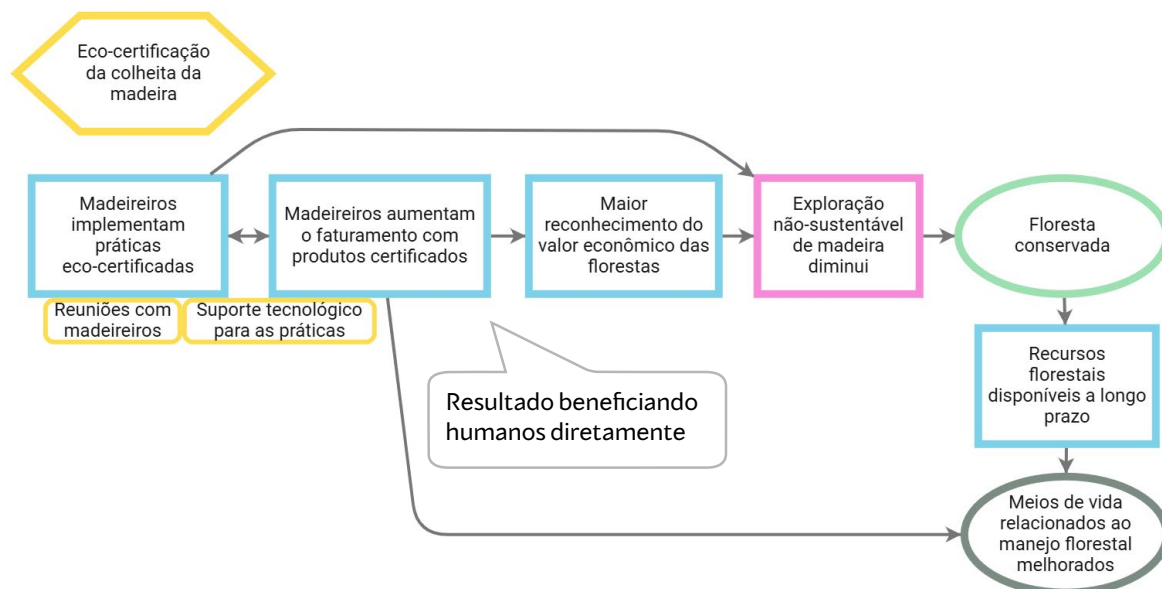
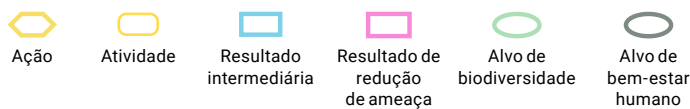


FIGURA 15

Exemplo de ação de conservação que beneficia humanos diretamente



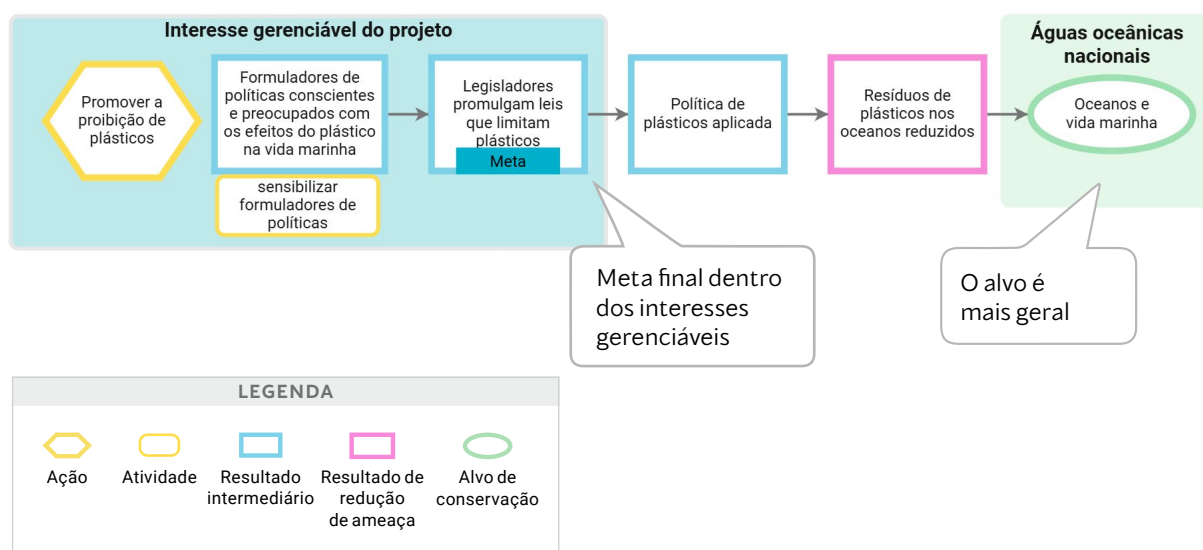
LEGENDA



As cadeias de resultados podem ser usadas para mostrar os **resultados** do trabalho específico do projeto, bem como resultados de longo prazo que podem estar além dos interesses e/ou prazos gerenciáveis do projeto. Alguns projetos podem almejar melhorias em seus alvos, enquanto outros podem ter como objetivo apenas alcançar um

resultado de redução da ameaça (por exemplo, redução de detritos plásticos nos oceanos, Figura 16) ou mesmo um resultado intermediário (por exemplo, legisladores promulgando leis que limitem o uso de plásticos). Nestes últimos casos, o resultado de redução da ameaça final e/ou resultado final de conservação pode ser mais implícito do que explícito.

FIGURA 16 Exemplo de um projeto com um interesse gerenciável não diretamente relacionado à biodiversidade



Metas

Metas são declarações formais dos resultados (ou resultados intermediários em suas cadeias de resultados) que você acredita serem necessárias para atingir seus objetivos. As metas especificam o grau de mudança que sua equipe considera necessário alcançar no curto e médio prazo. Suas metas devem ser claras quanto aos atores envolvidos e aos comportamentos desejados. Boas metas (e objetivos) atendem aos critérios ‘SMART’: *específicas, mensuráveis, alcançáveis, orientadas a resultados e com prazo definido* (ver [Anexo 2](#)).

Como mostrado na [Figura 12](#), suas metas estão vinculadas aos resultados necessários para que sua teoria de mudança se sustente. Geralmente, é uma boa prática ter uma meta para a ameaça direta (a menos que isso esteja fora do seu escopo

de atuação, como ilustrado na Figura 16). Essa meta de ameaça direta (e seu valor-meta) deve ser definido com base no objetivo estabelecido para o seu alvo de biodiversidade. Será importante analisar cada meta para definir o que é apropriado e garantir que os critérios para boas metas sejam atendidos. Pode ser necessário adotar uma abordagem iterativa, revisando e refinando suas metas (e/ou suas ações e teorias de mudança associadas) à medida que mais informações se tornem disponíveis. O [Quadro 8](#) inclui algumas considerações adicionais para a definição de metas.

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

Plano estratégico — integrando tudo

Você deve registrar e documentar formalmente seu escopo, análise de situação e ações (incluindo teorias de mudança, objetivos e metas) em seu plano estratégico (consulte a [Figura 8](#)). Estabelecer um sistema estruturado e baseado em tecnologia para vincular suas ações aos seus resultados, metas e objetivos aprimorará o acompanhamento e a atribuição de responsabilidade. Dependendo de suas necessidades e do nível de detalhamento exigido, esse sistema pode variar de uma simples tabela a algo mais abrangente, como um banco de dados com hierarquias de pastas para organizar e armazenar documentos. Um sistema claro ajudará você a manter todos os dados e documentos relevantes organizados, acessíveis e facilmente atualizados.



FOTO: JUSTIN GRUBB

QUADRO 8

OUTRAS CONSIDERAÇÕES NA DEFINIÇÃO DE METAS

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

- Utilize informações existentes para desenvolver suas metas. Quando disponíveis, é útil compreender as condições atuais ou de referência para determinar o quanto de mudança é necessário.
- Quando apropriado e disponível, utilize modelos teóricos, opiniões de especialistas e outras evidências disponíveis para definir o valor numérico em suas metas (e objetivos).
- Esclareça o quanto de mudança você precisa alcançar para ver resultados de conservação. Idealmente, você deve se desafiar a trabalhar de trás para frente, partindo de seu objetivo e/ou resultados intermediários, para determinar o quanto de cada meta que os antecede você precisa para manter a cadeia progredindo.
- Dado que múltiplas ações podem contribuir para um único resultado, ao definir uma meta para esse resultado, considere o efeito cumulativo dessas diferentes ações.



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Objetivos para cada alvo de biodiversidade e, se aplicável, para os alvos de bem-estar humano
- Identificação dos pontos chave de intervenção e ações candidatas
- Priorização das ações candidatas
- Teorias de mudança que esclarecem os pressupostos sobre como as ações e atividades associadas levam aos resultados esperados
- Metas para os resultados intermediários chave
- Plano estratégico finalizado

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

Este subpasso inclui a definição de protocolos de monitoramento, avaliação e aprendizagem para desenvolver um **plano de monitoramento** abrangente. Seu plano de monitoramento ajudará a acompanhar o progresso em direção aos objetivos e metas estabelecidos, avaliar o progresso em relação aos principais pressupostos associados à sua teoria da mudança e atender às necessidades de informação relacionadas às incertezas identificadas anteriormente (por exemplo, em sua análise de situação, seleção de ações ou teorias de mudança). O plano de monitoramento também será útil para identificar os recursos necessários para a implementação, desenvolver um cronograma para coleta e análise de dados e refletir sobre os riscos potenciais. O nível de rigor e o tipo de monitoramento que você realizar dependerão da sua confiança em seus principais pressupostos (ou seja, o grau de evidência que sustenta seus pressupostos), das consequências de estar errado, da fase do seu projeto e dos recursos disponíveis.

Públicos e necessidades de informação

Para começar a desenvolver seu plano de monitoramento, você deve especificar seu **público-alvo** e suas **necessidades de informação**. Um monitoramento eficaz utiliza a quantidade mínima de recursos financeiros e humanos para fornecer as informações necessárias para lidar com as principais incertezas e/ou determinar se o seu projeto está no caminho certo e atingindo as metas estabelecidas.

Como primeiro passo, você deve determinar para quem está realizando o monitoramento, o que essas pessoas precisam saber para a tomada de decisões, quando precisam das informações e qual o nível de rigor necessário para atender às suas necessidades. Por exemplo, um público-alvo pode ser os financiadores do seu projeto, que precisam saber se você está gastando o dinheiro deles adequadamente.



FOTO: ERICA COCHRANE

Outro público-alvo pode ser as partes interessadas (incluindo povos indígenas e comunidades locais) que querem saber se suas preocupações e interesses estão sendo considerados. Um público-alvo fundamental para o monitoramento é sempre a sua própria equipe de projeto. O monitoramento é essencial para ajudar sua equipe a acompanhar a implementação das ações e o alcance das metas e objetivos, testar as hipóteses em suas teorias de mudança, reduzir incertezas, aprender com as informações coletadas e aprimorar a programação atual e futura. A Tabela 2 lista alguns públicos-alvo comuns e suas necessidades gerais de informação.

Ao concentrar seus esforços de monitoramento diretamente nos principais pressupostos que você estabeleceu (ilustradas em seu modelo de situação e cadeias de resultados) e nas principais incertezas que você identificou, é mais provável que você colete apenas as informações que serão

úteis para atender a necessidades específicas de informação (por exemplo, status das ameaças, obtenção de resultados, áreas de incerteza).

Se o seu monitoramento é desenhado para ajudar a compreender por que as ações estão funcionando ou não, certifique-se de monitorar não apenas resultados, objetivos ou metas específicos, mas também fatores-chave que podem contribuir para ou prejudicar sua capacidade de alcançar os resultados desejados. Isso pode incluir o monitoramento de barreiras e condições facilitadoras fora do seu controle, bem como mudanças de comportamento e estados psicossociais relacionados de atores-chave. Ao priorizar as necessidades de informação, é útil considerar os riscos para o seu projeto caso essas informações não estejam disponíveis, como você utilizará as informações para a tomada de decisões gerenciais e se é viável atender a essas necessidades dentro dos limites dos recursos e do cronograma do seu projeto.

TABELA 2

Públicos frequentes para o monitoramento e suas necessidades por informação

PÚBLICO	DEMANDAS E INTERESSES POR INFORMAÇÃO TÍPICOS
Equipe do projeto e parceiros	Sua equipe está implementando as atividades conforme o esperado? Sua equipe está atingindo as metas dentro dos prazos previstos e os pressupostos são válidos? O que está funcionando, o que não está e por quê? Como sua equipe pode aprimorar suas estratégias?
Doadores	Sua equipe está implementando as atividades conforme o esperado? O projeto está atingindo as metas dentro dos prazos previstos? Os pressupostos que fundamentam este projeto são válidos?
Partes interessadas	Sua equipe está implementando as atividades conforme o esperado? Como o projeto os afetará?
Comunidade da conservação	O que funcionou, o que não funcionou e por quê? O que pode ser generalizável do projeto para outros contextos?
Acadêmicos e estudantes	O que funcionou, o que não funcionou e por quê?
Auditores e entidades certificadoras	O projeto está em conformidade com as leis e regulamentos? Está seguindo as melhores práticas?

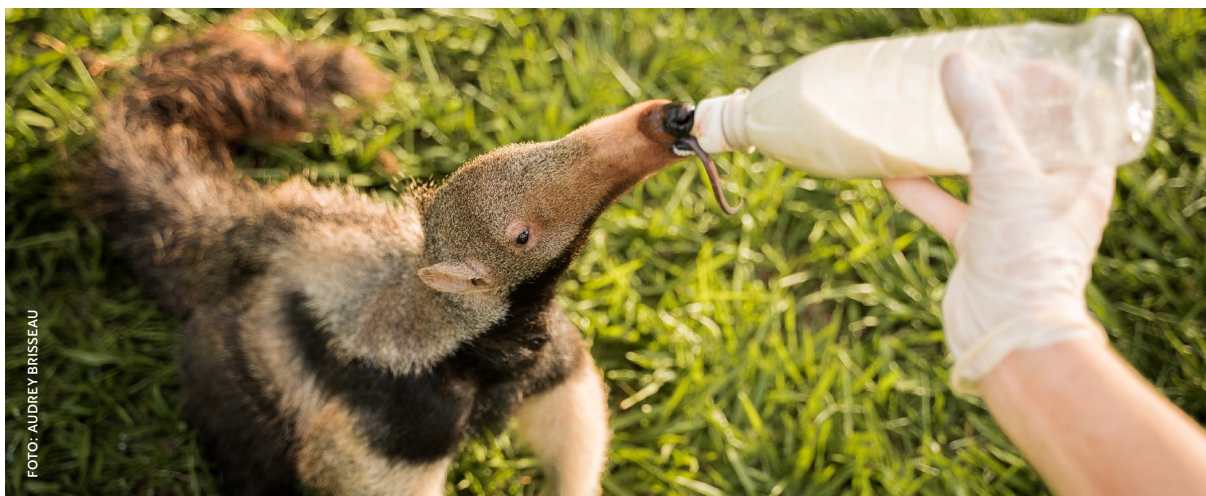


FOTO: AUDREY BRISSEAU



CONSIDERAÇÃO 6 SOBRE MUDANÇA CLIMÁTICA

MONITORANDO OS EFEITOS DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E ESTRATÉGIAS

Embora a gestão adaptativa seja sempre importante, ela se torna particularmente crítica ao lidar com a variabilidade e a incerteza em torno dos impactos climáticos. Para monitorar o clima e/ou a reação de espécies e ecossistemas específicos às mudanças climáticas, pode ser necessário utilizar abordagens de monitoramento especiais (por exemplo, indicadores específicos para umidade do solo, frequência e intensidade de tempestades). É importante identificar níveis de referência para indicadores específicos (por exemplo, o limiar entre 'bom' e 'razoável' em sua análise de viabilidade) para usá-los como gatilhos para considerar a adição, modificação ou remoção de estratégias, ou para reavaliar um alvo.

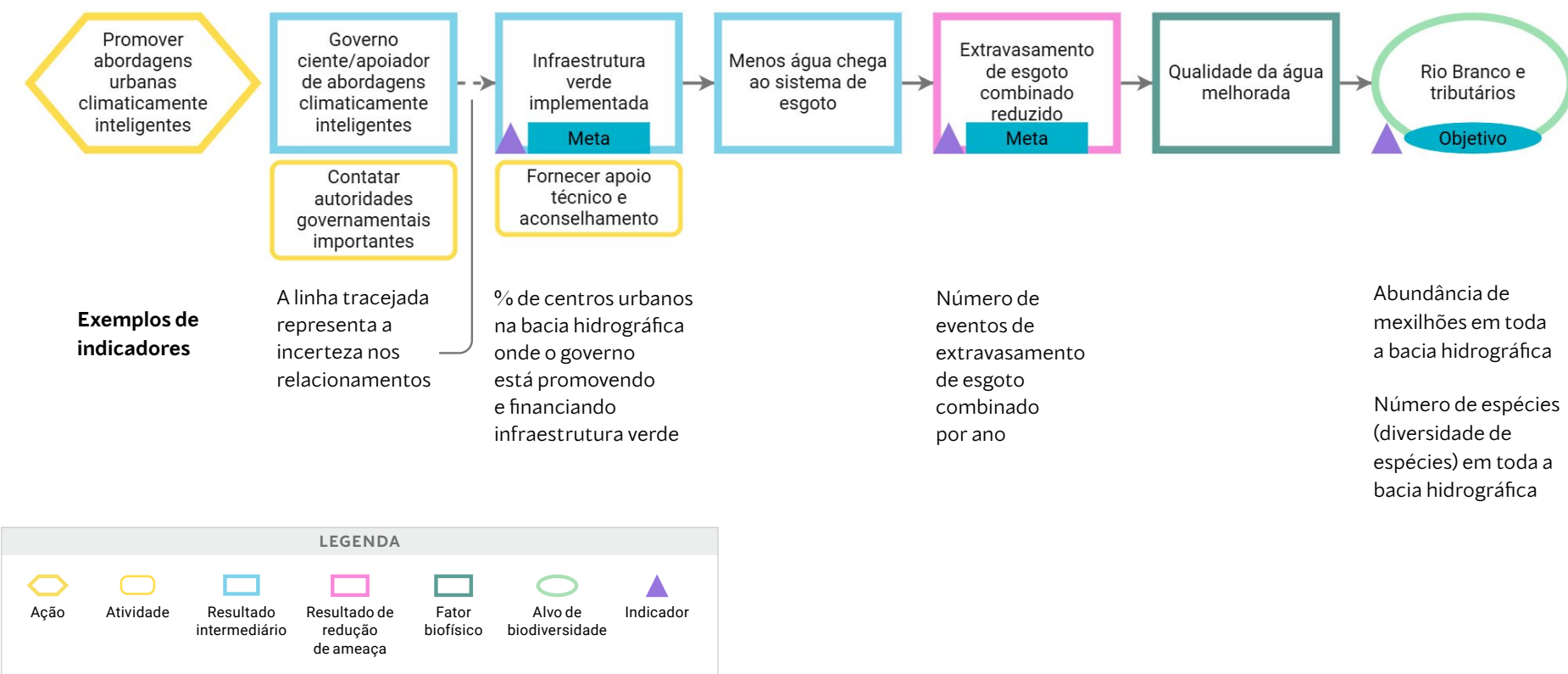
Indicadores

Com o público-alvo e as necessidades de informação identificados, o próximo passo é definir os dados específicos dos **indicadores** e outras informações que você deve coletar para atender a essas necessidades. Bons indicadores atendem aos critérios de serem *mensuráveis*, *precisos*, *consistentes* e *sensíveis*, e devem estar vinculados a fatores-chave, resultados ou pressupostos em seu modelo de situação ou teoria da mudança (ver [Anexo 2](#)). Observe que alguns indicadores podem ser qualitativos, enquanto outros podem ser quantitativos. Da mesma forma, como discutido abaixo, existem diversos métodos para medir um único indicador. Quando relevante, os indicadores também devem ser informados pelas perspectivas e valores sobre biodiversidade dos povos indígenas e comunidades locais.

Por meio do seu modelo de situação, teorias de mudança, objetivos e metas, você esclareceu seu foco e priorizou suas necessidades de informação.

Isso pode incluir: abordar lacunas em seu modelo de situação, testar os pressupostos em seu modelo de situação e cadeias de resultados e demonstrar o progresso em direção ao alcance das metas declaradas. Essas informações ajudarão você a reduzir um conjunto quase infinito de indicadores potenciais a uma lista mais gerenciável e fornecerão uma estrutura sólida para coleta de dados focados, análise, **avaliação** e aprendizagem. A [Figura 17](#) fornece um exemplo de como as teorias de mudança e as metas SMART associadas podem ajudá-lo a focar seus indicadores. Você deve buscar coletar os dados mínimos necessários para atender às suas necessidades críticas de informação. Ao monitorar o progresso de acordo com sua teoria de mudança, lembre-se de que pode haver fatores importantes que estão fora do controle de sua equipe, mas que podem ter uma influência significativa no sucesso de sua ação (por exemplo, a situação política ou as forças de mercado). Nesses casos, você pode querer monitorar esses fatores com um conjunto limitado de indicadores para ajudá-lo a interpretar se está alcançando os resultados esperados (e porque ou porque não).

FIGURA 17 Cadeia de resultados de zoneamento amigável à conservação com indicadores potenciais

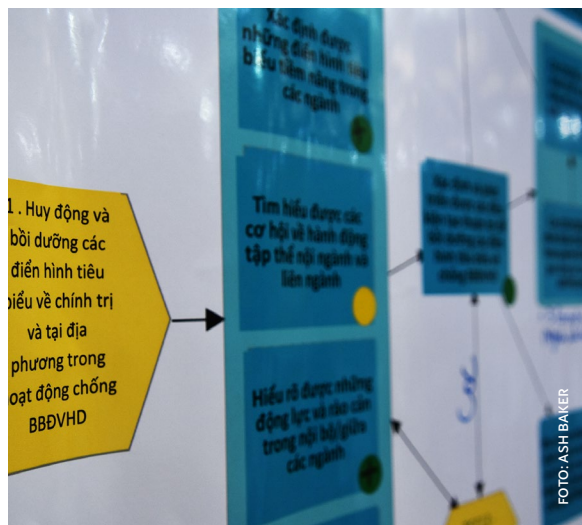


Métodos

Ao desenvolver seus indicadores e identificar as principais necessidades de informação, você precisará pensar em como irá medi-los (ou seja, os **métodos** que utilizará). Exemplos de métodos podem variar desde a realização de levantamentos de fauna em transectos até o *download* de imagens de satélite sobre padrões de uso da terra, passando pela realização de entrevistas com informantes-chave para compreender as atitudes, crenças, conhecimentos e comportamentos das partes interessadas. Os métodos devem atender aos critérios de *acurácia*, *confiabilidade*, *custo-benefício*, *factibilidade* e *adequação* (ver [Anexo 2](#)). Sempre que possível, os métodos de monitoramento devem ser participativos, não extrativistas e tratar das questões de privacidade e soberania de dados.

Ao escolher um método, sua equipe perceberá que, às vezes, há uma troca (*tradeoff*) entre o custo de um método e sua precisão e confiabilidade. O fundamental é selecionar o método mais econômico que garanta que os dados sejam precisos e confiáveis o suficiente para atender às suas necessidades de gestão. Dependendo das suas necessidades, talvez não seja necessário coletar dados primários, podendo-se, em vez disso, aproveitar dados já existentes. Por exemplo, um método para obter dados sobre uma determinada população de peixes seria baixar os registros de pesca publicados por uma agência governamental na internet. Em alguns casos, porém, a coleta de dados primários será necessária.

É útil documentar os protocolos específicos que você utiliza para implementar seus métodos. Isso auxiliará na interpretação dos dados, bem como no monitoramento futuro dos mesmos indicadores para detectar padrões ao longo do tempo. O ideal é que sua equipe teste e ajuste os indicadores e métodos antes de utilizá-los. Por exemplo, você deve realizar testes-piloto com os instrumentos de pesquisa para garantir que forneçam os dados necessários e não estejam sujeitos a interpretações equivocadas. Da mesma forma, coletar dados de referência (linha de base) logo no início do projeto pode ajudar a testar seus métodos. Se não for possível estabelecer uma linha de base nos primeiros meses de um projeto, provavelmente será necessário revisar os métodos ou os indicadores.



Plano de monitoramento — integrando tudo

Seu público-alvo, necessidades de informação, indicadores e métodos fazem parte do seu plano de monitoramento. Seu plano também deve especificar aproximadamente quando, onde e por quem os dados serão coletados (veja a [Tabela 3](#) para um exemplo de plano de monitoramento). Ao desenvolver seu plano de monitoramento, considere como o processo de coleta de dados pode impactar as partes interessadas e como essas informações serão armazenadas (abordando quaisquer preocupações com privacidade ou soberania de dados). Como parte da elaboração do seu plano de trabalho e do orçamento ([Passo 3](#)), sua equipe deve incluir tempo e recursos financeiros para apoiar as **atividades de monitoramento** e a gestão de dados.

Finalmente, e em preparação para os [Passos 3 \(Implemente\)](#) e [4 \(Analise e adapte\)](#), sua equipe deve considerar protocolos para a gestão e acesso aos dados, bem como a forma como pretende analisar e utilizar esses dados para atender às necessidades de informação de seus principais públicos. Incorporar informações sobre seus indicadores, métodos e dados de suporte em um sistema estruturado que vincule suas ações aos resultados, metas e objetivos facilitará a capacidade da sua equipe de sintetizar todas essas informações. Além disso, pensando no [Passo 5 \(Compartilhe\)](#), é útil que sua equipe comece a planejar a criação de repositórios de dados públicos com protocolos claros de coleta e gestão de dados, para que outras pessoas possam compreendê-los, utilizá-los e reproduzi-los.

TABELA 3

Extrato de um plano de monitoramento para a promoção de abordagens urbanas inteligentes para as questões climáticas

ITEM	INDICADORES / VARIÁVEIS	ATIVIDADE DE MONITORAMENTO	QUEM	QUANDO
META CLIMA-1. Até 2028, o governo está promovendo e financiando infraestrutura verde em todos os centros urbanos da bacia hidrográfica do rio Branco	% de centros urbanos na bacia hidrográfica onde o governo está promovendo e financiando infraestrutura verde	Analisar os registros do governo provincial Consultar autoridades locais em centros urbanos	LS	Out-Dez, 2027 Out-Dez, 2028
META CLIMA-2. Até 2035, o número de eventos de extravasamento de esgoto em sistemas de drenagem combinada nos centros urbanos da bacia hidrográfica diminuído em pelo menos 35%, em comparação com 2025	Número de eventos de extravasamento de esgoto combinado por ano	Consultar autoridades locais em centros urbanos	LS	Anualmente, iniciando em 2028 (linha de base 2025)
OBJETIVO. Até 2040 e nos anos seguintes, a abundância e a diversidade das populações de mexilhões do rio Branco em toda a bacia hidrográfica estão em níveis 'bons' (conforme definido na avaliação de viabilidade)	Abundância de mexilhões em toda a bacia hidrográfica Número de espécies (diversidade de espécies) em toda a bacia hidrográfica	Baixar dados de institutos de pesquisas, com foco nos pontos de descarga e na área à jusante	AM, JB	2025-2040 (linha de base 2025) A cada cinco anos
INCERTEZAS. A conscientização do governo ou o seu apoio à infraestrutura verde levarão à promoção e financiamento ativos? Existem grandes obstáculos a essa iniciativa que não tenhamos considerado? Esses obstáculos são significativos o suficiente para impedir esse comportamento?	Evidências de que o governo está ciente da importância da infraestrutura verde e demonstra um apoio crescente a ela Identificação das principais barreiras ao apoio <i>Feedback</i> obtido em conversas com funcionários do governo relevantes	Consultar autoridades governamentais Pesquisar sobre experiências em outras áreas	LS, AM, JB	2026



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

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

2C. Desenvolva um plano operacional

Os projetos de conservação são, em última análise, implementados por pessoas e instituições. Mesmo os melhores planos estratégicos e de monitoramento têm pouca utilidade se não puderem ser colocados em prática. Com isso em mente, este subpasso envolve o desenvolvimento de um **plano operacional** para o seu projeto. Os principais componentes de um plano operacional incluem análises de:

- **Capacidade humana, as habilidades e outros recursos não financeiros** necessários para implementar o seu projeto, bem como as ações necessárias para desenvolver esses recursos, incluindo o estabelecimento de parcerias. Você pode usar suas teorias de mudança e atividades para desenvolver estimativas de tempo de alto nível e identificar as habilidades (competências) necessárias para implementar suas ações e as atividades de monitoramento associadas. Também é útil consultar o trabalho inicial realizado na identificação da sua equipe e das principais competências e lacunas de competências existentes nela.
- **Financiamento** necessário para implementar o projeto e um demonstrativo das fontes de recursos atuais e potenciais. Para identificar o financiamento necessário, sua equipe deve desenvolver estimativas gerais com base nas análises de capacidade humana, habilidades e outros recursos. Certifique-se de incluir quaisquer despesas importantes com equipamentos (por exemplo, veículos). Mais uma vez, suas teorias de mudança fornecerão uma boa estrutura para a elaboração dessas estimativas de alto nível.
- **Fatores de risco** relevantes para o seu projeto e como abordá-los. Um fator de risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito negativo em pelo menos um elemento do projeto (por exemplo, tempo, custo, escopo ou qualidade). Os riscos podem ser subdivididos em riscos programáticos que afetam o contexto em que o projeto está inserido (por exemplo, instabilidade política, seca) e riscos operacionais que afetam a capacidade de implementação do projeto (por exemplo, mudança na liderança organizacional, capacidade limitada dos parceiros). Uma avaliação de risco deve classificar tanto a probabilidade de

ocorrência do fator de risco quanto o impacto ou a gravidade do fator de risco, caso ele ocorra. O objetivo de uma avaliação de risco é identificar questões que possam impactar negativamente a capacidade do projeto de implementar ações-chave de forma eficaz e/ou alcançar os objetivos de conservação, incluindo quaisquer impactos sobre os detentores de direitos e outras partes interessadas. Uma avaliação de risco também identifica ações adicionais necessárias para mitigar ou evitar esses riscos. Dessa forma, a avaliação de risco é uma importante contribuição para a seleção de ações ([Passo 2A](#)). Um modelo de avaliação de risco (definido pela sua organização, se aplicável) é útil para documentar e classificar os riscos, priorizar os esforços e reavaliar os riscos à medida que o projeto evolui.

- **Salvaguardas sociais** que são medidas implementadas pela sua equipe para proteger indivíduos e comunidades de impactos adversos. Essas salvaguardas visam garantir que os direitos, o bem-estar e os interesses de grupos vulneráveis ou marginalizados sejam respeitados e protegidos. Alguns exemplos de mecanismos de salvaguarda social incluem o consentimento livre, prévio e informado (CLPI) para comunidades indígenas, mecanismos de resolução de reclamações e treinamento para a equipe sobre práticas éticas.
- **Estratégia de transição** que visa esclarecer a duração do seu projeto e como você garantirá a sustentabilidade das conquistas alcançadas mesmo após o término da participação da sua equipe. Embora incluamos esse elemento no subpasso do plano operacional, é importante considerar as opções de sustentabilidade e transição desde o início do projeto. Isso ajuda a garantir que as ações associadas sejam incluídas no seu plano de trabalho e possam ser adaptadas à medida que o projeto evolui. Ignorar esses fatores pode gerar expectativas irreais entre a equipe do projeto e as partes interessadas, o que pode se tornar cada vez mais difícil de administrar com o tempo.

Os dois primeiros componentes de um plano operacional constituem, tecnicamente, a base para um plano de trabalho (de alto nível) e um orçamento, ambos abordados com mais detalhes no [Passo 3](#).

O nível de detalhe e a formalidade do seu plano operacional variarão de acordo com o tamanho e a complexidade do projeto. Projetos pequenos podem abordar cada um desses tópicos de forma breve, enquanto projetos grandes e complexos podem exigir uma abordagem extensa e formal para cada um deles.

Ao final do Passo Planeje, você já terá a maioria dos elementos de um plano de conservação (Figura 8). Dependendo das suas necessidades, você pode compilar essas informações em um plano formal. Ou, se estiver usando um *software* como o Miradi, poderá manter essas informações no próprio *software* e gerar os planos e documentos relevantes conforme necessário. Isso cria um plano "dinâmico" que pode ser facilmente atualizado à medida que o projeto evolui. Também permite a vinculação contínua de dados, como orçamentos, com outros sistemas da organização.



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Avaliação de recursos humanos, financeiros e outros
- Avaliação de riscos e ações mitigadoras
- Salvaguardas sociais
- Estimativa da vida útil do projeto e estratégia de transição



RECURSOS PARA O PASSO 2 PLANEJE

Recursos da Biblioteca dos Padrões para a Conservação

filtre por "Step 2: Plan" e então, se desejar, faça uma busca por orientação ("Guidance"), estudos de caso ("Case Study") ou outro termo de busca

Receitas para Conservação: Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação:

navegue até a Folha de Dicas ("Tipsheets") de interesse nas Receitas do Kit de Ferramentas, bem como até a seção do passo Planeje ("Plan") no documento de Exemplos e Recursos ("Examples & Resources")

Exemplos Reais de Aplicações dos Padrões para a Conservação



FOTO: SARA ESTLANDER



IMPLEMENTE



IMPLEMENTE

Neste importante passo, sua equipe utilizará os princípios de gestão de projetos para colocar em prática o planejamento realizado nos Passos 1 e 2. O Passo 3 envolve o desenvolvimento e a implementação de planos de trabalho específicos (Figura 8), garantindo recursos suficientes (pessoas, equipamentos e financiamento), habilidades, conhecimento e parceiros. Todo esse trabalho deve ser realizado dentro do contexto das políticas e procedimentos organizacionais da equipe de implementação e dos processos de tomada de decisão para aprovação de planos de trabalho e orçamentos. Ao iniciar a implementação, não busque a perfeição nem espere que todas as peças estejam no lugar. Os planos de trabalho (e os planos estratégicos) evoluem com o tempo.

3A. Revisite a estrutura e o processo da equipe

Da mesma forma, até mesmo as equipes evoluem com o tempo. Às vezes, aqueles que implementam um projeto não estiveram envolvidos em todas as etapas do processo de planejamento. O passo de implementação é um bom momento para reavaliar sua equipe e o pessoal de apoio (por exemplo, finanças, captação de recursos e comunicação) para garantir que você tenha a combinação certa de funcionários e parceiros para apoiar a implementação e/ou fornecer a *expertise* que falta na equipe atual.

O plano de monitoramento desenvolvido no [Passo 2](#) deve ter identificado os principais públicos-alvo e suas necessidades de informação. Mas, ao elaborar seu plano de trabalho, considere quaisquer outras pessoas ou grupos que possam influenciar o sucesso da implementação do seu projeto. É importante incorporar atividades de comunicação ao seu plano de trabalho. Você pode até mesmo desenvolver uma estratégia de comunicação específica para acompanhar a comunicação durante todo o ciclo de vida do projeto.

Neste passo, você deve revisar ou criar um estatuto da equipe ou outros acordos de parceria (veja o [Passo 1](#)) para estabelecer funções e responsabilidades para diferentes organizações e indivíduos. Se ainda não o fez, agora é um momento importante para realizar a diligência prévia (*due diligence*) em potenciais parceiros. Ao revisar a estrutura da sua equipe, certifique-se de ter um líder de projeto claro que coordene e mantenha a equipe focada e em andamento. Considere desenvolver acordos de equipe para garantir que todos os membros da equipe estejam concordando com o trabalho e como ele será conduzido. Suas normas de

equipe devem abranger a equidade processual para que todos os membros da equipe e partes interessadas sejam tratados de forma justa. Esse conceito deve ser incorporado ao funcionamento da equipe, bem como à forma como o trabalho é implementado.

Caso seu projeto for se estender por muitos anos, você precisará considerar como a equipe lidará com o planejamento de sucessão. Por exemplo, você deve documentar suas decisões e o progresso alcançado, para que possa integrar novos membros à equipe com mais facilidade.

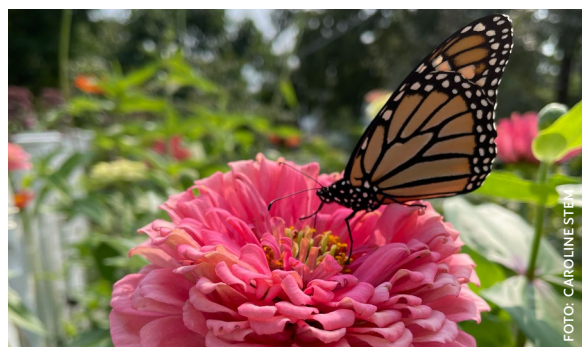


FOTO: CAROLINE STEIN



OUTPUTS FOR THIS STEP INCLUDE:

- Estatuto da equipe atualizado e outros acordos de parceria, conforme aplicável
- Estratégia de comunicação atualizada, indicando como você manterá as partes interessadas informadas sobre o seu progresso

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

Nos passos anteriores do ciclo de Padrões para a Conservação, sua equipe desenvolveu o plano estratégico, o plano de monitoramento e o plano operacional (Figura 8). Neste passo, vocês precisam transformar esses planos gerais em planos mais específicos e, em seguida, implementá-los de forma contínua.

A primeira parte deste passo consiste em, juntamente com sua equipe de projeto e parceiros, trabalhar a partir do seu plano estratégico (em particular, os objetivos, as metas e as teorias de mudança) e do seu plano operacional para desenvolver um **plano de trabalho** de curto prazo mais específico, abrangendo os próximos meses ou, no máximo, o próximo ano. Embora os elementos de um plano de trabalho frequentemente variem de acordo com a equipe ou organização, qualquer plano de trabalho deve incluir, no mínimo, o seguinte:

- As **atividades e tarefas específicas** necessárias para implementar as ações definidas em seu plano estratégico. Além das atividades programáticas, certifique-se de que seu plano de trabalho inclua o que você precisa fazer para:
 - coordenar o projeto (por exemplo, organizar/participar de reuniões semanais, desenvolver parcerias, envolver as partes interessadas, finalizar um processo de Consentimento Livre, Prévio e Informado);
 - monitorar o progresso e/ou as principais incertezas;
 - implementar o plano operacional (por exemplo, comunicação, captação de recursos, atividades de resolução de conflitos);
 - revisar e atualizar as avaliações (por exemplo, análise de situação, avaliação de riscos, avaliação das partes interessadas);
 - analisar o progresso e adaptar-se; e
 - compartilhar as atualizações do projeto com as partes interessadas.
- **Quem será o responsável e quem prestará contas** pela conclusão de cada atividade e tarefa, levando em consideração quaisquer barreiras, dinâmicas de poder ou vieses sociais que possam influenciar a capacidade de um indivíduo de desempenhar a função. Em projetos complexos

e/ou colaborativos, é particularmente útil nomear a função e a pessoa/organização para esclarecer expectativas e estabelecer responsabilidades. Ao fazer isso, pode ser útil usar categorias padrão, como *responsável pela execução, responsável pela aprovação, consultado, informado ou gestor, dono, consultor, auxiliar, aprovador*.

- **Quando cada atividade será realizada** e a sequência de atividades e tarefas associadas. Considere o cronograma estabelecido em seus objetivos e metas ao decidir quando você precisa implementar as atividades em seu plano de trabalho.
- **Onde a atividade ocorrerá**, nos casos em que algumas atividades são relevantes apenas para áreas específicas.

O estatuto da sua organização ou equipe pode conter diretrizes sobre o período a ser abrangido pelo seu plano de trabalho. Mas, em geral, você deve desenvolver planos de trabalho detalhados para os próximos 3 a 12 meses, com informações de nível superior para o longo prazo. Conforme o tempo passa, você pode refinar suas estimativas de nível superior em estimativas mais específicas para refletir o cronograma de seus objetivos e metas.

Seu plano de trabalho detalhado fornecerá a base para o desenvolvimento de um cronograma ou calendário do projeto. É importante elaborar o cronograma para que todos os membros da equipe possam gerenciar seu tempo de acordo com as necessidades do projeto. Seu plano de trabalho também ajudará a identificar quais membros da equipe têm disponibilidade e quais estão sobrecarregados. Caso algum membro da equipe esteja com excesso de tarefas, é essencial resolver essa situação redistribuindo as atividades (dentro da equipe ou para um parceiro), adiando e/ou reduzindo a carga de trabalho de determinadas atividades.

À medida que o projeto avança, você deve revisar os pressupostos do projeto em suas teorias de mudança e atualizar seu plano de trabalho regularmente, concentrando-se novamente nas atividades mais detalhadas para os próximos meses. A Figura 18 mostra um exemplo de tabela com as pessoas designadas para trabalhar nas ações e atividades de monitoramento do projeto.

De maneira mais geral, é importante garantir que sua equipe tenha um sistema para documentar o planejamento do trabalho e acompanhar a implementação (por exemplo, *software* de planejamento de trabalho, planilha, calendário de projetos). Qualquer ferramenta de planejamento de trabalho que você utilize deve permitir que você adapte facilmente seu plano de trabalho às mudanças

de circunstâncias. Além disso, pode ser necessário compartilhar o progresso da implementação com pessoas fora da sua equipe, e você deve escolher um sistema que permita desenvolver facilmente relatórios relevantes para públicos-chave (por exemplo, financiadores, equipe do projeto, parceiros). Painéis de controle automatizados podem ser muito eficazes para mostrar o progresso da implementação.

FIGURA 18 Exemplo parcial de plano de trabalho para uma área marinha, mostrando a atribuição de pessoas e unidades de trabalho

AÇÕES E ATIVIDADES	JAN	FEB	MAR	1º. TRIM.
CAMPANHA PARA ACABAR COM SOPA DE BARBATANA DE TUBARÃO	7	3,5	24	34,5
TUB 1. Planejar campanha com a CAI	7	1,5	1	9,5
AT: Anna Thomas	5	1	1	7
EM: Elena Martin	2	0,5	–	2,5
TUB 2. Implementar campanha de divulgação	–	–	15	15
AT: Anna Thomas	–	–	10	10
EM: Elena Martin	–	–	5	5
TUB M1. Rever os registros da campanha	–	–	2	2
AT: Anna Thomas	–	–	2	2
TUB M2. Treinar e dar apoio a observadores locais	–	2	5	7
AT: Anna Thomas	–	2	5	7
TUB M3. Fazer <i>download</i> e analisar os registros da FAO	–	–	1	1
EM: Elena Martin	–	–	1	1
DIRETRIZ DE OBRIGATORIEDADE DE BARREIRAS PARA RATOS EM BARCOS VISITANTES	4	2	1	7

LEGENDA:

- Ação
- Atividade
- Atividade de monitoramento



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Plano de trabalho detalhando as atividades, tarefas e responsabilidades associadas aos seus planos estratégico, de monitoramento e operacional
- Cronograma ou calendário do projeto

3C. Estabeleça e aprimore o orçamento do seu projeto

Seu plano de trabalho é fundamental para o desenvolvimento do orçamento do projeto. Agora você deve ter uma definição clara das ações, atividades e tarefas que precisa realizar e, portanto, estará em uma boa posição para determinar o tempo e os recursos financeiros necessários para implementar com sucesso seu plano estratégico. Como ponto de partida, utilize a análise inicial de financiamento necessário, elaborada no seu plano operacional ([Passo 2C](#)). Essa análise, juntamente com o seu plano estratégico e o seu plano de trabalho, ajudará você a desenvolver uma estimativa mais precisa dos custos para atividades específicas e para as ações e estratégias mais abrangentes às quais elas se vinculam.

É importante trabalhar em estreita colaboração com a equipe financeira ou contábil da sua organização (se aplicável) para desenvolver o orçamento do seu projeto. Para muitos projetos, o recurso mais caro será o tempo da equipe. Além disso, você deve considerar quais outras despesas importantes (por exemplo, equipamentos, custos de viagem, bens e serviços) serão necessárias. É útil analisar todas as suas atividades para garantir que você tenha considerado os custos não relacionados à equipe. Você também deve considerar as funções relacionadas ou os recursos adicionais que o projeto possa exigir, desde despesas com monitoramento, gestão e salvaguardas até suporte administrativo ou logístico e desenvolvimento de capacidades. Ao desenvolver o orçamento do seu projeto, você também deve garantir que considerou quaisquer custos associados à acessibilidade e às atividades de voluntariado (por exemplo, transporte, refeições).

Quando você trabalha em um projeto com várias organizações, agências e/ou países, o orçamento pode ter várias facetas. Nessas situações, sua abordagem orçamentária pode ser moldada pelas exigências do financiador ou de outra entidade supervisora. O sistema de orçamento a ser utilizado também dependerá do contexto do seu projeto. Para projetos mais simples, uma planilha pode ser suficiente. Para projetos mais complexos, ferramentas como o Miradi oferecem recursos para vincular seu plano estratégico e plano de trabalho ao seu orçamento. Com ferramentas como essa, você pode identificar facilmente quaisquer tarefas



ou itens em seu plano de trabalho que não possuam financiamento, garantindo uma visão mais clara das principais lacunas financeiras do seu projeto.

A [Figura 19](#) mostra o plano de trabalho da [Figura 18](#), agora expandido para incluir as despesas necessárias para implementar as ações do projeto e as atividades de monitoramento. As despesas não relacionadas a pessoal são combinadas com o custo do tempo das pessoas alocadas para criar o orçamento total de cada item. Neste exemplo, os custos com pessoal e despesas são consolidados para mostrar os custos de uma atividade, todos os custos de atividades associados a uma ação e todas as ações dentro de cada uma das estratégias do projeto. O orçamento do projeto também descreve outras despesas, incluindo custos de equipamentos e custos operacionais gerais não diretamente associados à implementação de uma ação ou atividade específica.

FIGURA 19 Exemplo parcial de plano de trabalho, expandido para incluir detalhes de despesas e outros custos

AÇÕES E ATIVIDADES	UNIDADES DE TRABALHO				DESPESAS DO PROJETO (NÃO RELACIONADAS A PESSOAL)				ORÇAMENTO TOTAL
	2025	2026	2027	TOTAL	2025	2026	2027	TOTAL	TOTAL
CAMPANHA PARA ACABAR COM SOPA E BARBATANA DE TUBARÃO 	36,5	14	9	52,5	5,000	1,250	1,250	8,100	13,625
TUB 1. Planejar campanha com a CAI 	11,5	-	-	11,5	5,000	-	-	5,000	5,925
AT: Anna Thomas	8	-	-	8	-	-	-	-	400
EM: Elena Martin	3,5	-	-	3,5	-	-	-	-	525
Despesas de viagem para reuniões	-	-	-	-	5,000	-	-	5,000	5,000
TUB 2. Implementar campanha de divulgação 	15	5	-	20	-	-	-	-	1,700
AT: Anna Thomas	10	3	-	13	-	-	-	-	650
EM: Elena Martin	5	2	-	7	-	-	-	-	1,050
TUB M1. Rever os registros da campanha 	2	4	4	10	-	-	-	-	500
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	-	-	-	-	500
TUB M2. Treinar e dar apoio a observadores locais 	-	4	4	8	-	1,250	1,250	2,500	4,750
EM: Elena Martin	-	4	4	8	-	-	-	-	2,250
Custos de deslocamento até os locais de coleta de dados	-	-	-	-	-	1,250	1,250	2,500	2,500
TUB M3. Fazer download e analisar os registros da FAO 	1	1	1	3	-	-	-	600	750
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	-	-	-	-	150
Aquisição do relatório	-	-	-	-	-	-	-	600	600
OUTROS CUSTOS	-	-	-	-	55,000	25,000	20,000	100,000	100,000
EQUIPAMENTOS	-	-	-	-	20,000	5,000	-	25,000	25,000
Computadores	-	-	-	-	-	5,000	-	5,000	5,000
Veículo acessível para cadeirantes	-	-	-	-	20,000	-	-	20,000	20,000
CUSTOS OPERACIONAIS	-	-	-	-	35,000	20,000	20,000	75,000	75,000
Custos indiretos	-	-	-	-	35,000	20,000	20,000	75,000	75,000

LEGENDA

 Ação
  Atividade
  Atividade de monitoramento

Após elaborar o orçamento do seu projeto, provavelmente você precisará identificar potenciais fontes de financiamento e submeter propostas. As informações reunidas em seu plano estratégico e plano de trabalho devem ser utilizadas para desenvolver propostas de financiamento sólidas. A maioria dos projetos requer recursos financeiros por vários anos, portanto, a captação de recursos costuma ser um processo contínuo à medida que você avança pelas diferentes fases do ciclo do projeto. De fato, pode ser útil desenvolver uma estratégia de captação de recursos e, quando relevante, esclarecer com seus parceiros se a captação será feita em conjunto ou separadamente por cada um deles.

Além de usar o plano estratégico para fundamentar as propostas de financiamento, você pode incorporar os resultados em andamento e lições aprendidas em suas propostas e relatórios para demonstrar aos doadores o progresso, o aprendizado e a adaptação em curso. Isso proporciona uma oportunidade para ajudar os doadores a compreenderem o valor de apoiar equipes que utilizam uma abordagem de Padrões para a Conservação – desde a tomada de decisões estratégicas que orienta o planejamento e a concepção (incluindo abordagens claras para mensurar o progresso e o impacto) até o pensamento crítico e a reflexão que envolvem o monitoramento, a análise e a adaptação. Além disso, muitos financiadores solicitam elementos específicos nas propostas, como teorias de mudança. A utilização de uma abordagem de Padrões para a Conservação

coloca sua equipe em uma posição vantajosa para atender a esses requisitos dos financiadores.

Idealmente, você buscaria e obteria financiamento para suas ações de maior prioridade desde o início. Na realidade, você pode precisar se adaptar às oportunidades e limitações e pode descobrir que seu financiamento inicial se concentra em algumas ações de prioridade média ou baixa. Isso não é um problema, desde que você não perca de vista suas ações de alta prioridade e trabalhe para implementá-las o mais rápido possível.

Este é um bom momento para refletir sobre a probabilidade de você conseguir atingir as metas e os objetivos do seu projeto dentro do prazo previsto e com os recursos humanos e financeiros disponíveis. Talvez seja necessário tomar algumas decisões importantes sobre o projeto, incluindo a eliminação, o adiamento ou a redução de alguma ação, atividade ou tarefa — ou até mesmo a transferência delas para um parceiro capacitado. Você também deve refletir sobre as adaptações que talvez precise fazer e determinar se o projeto como um todo ainda será eficaz e se faz sentido prosseguir.

OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Orçamento do projeto
- Lista de possíveis fontes de financiamento
- Propostas de financiamento desenvolvidas e enviadas



3D. Implemente seus planos

Implementar o seu projeto envolve colocar em prática os seus planos estratégicos, de monitoramento e operacionais, idealmente dentro do cronograma e do orçamento previstos. Para começar, é benéfico realizar uma reunião inicial com a equipe do projeto (principalmente se houver novos membros). Esta é uma oportunidade para fortalecer a equipe e garantir que todos os membros estejam familiarizados com o projeto, o estatuto da equipe, as alocações orçamentárias, as condições contratuais dos doadores, as políticas internas e outros detalhes relevantes. Também é um bom momento para revisar como as decisões internas são tomadas e como o projeto lidará com possíveis conflitos. Sua estratégia de comunicação pode ajudar a equipe a ter uma compreensão clara de como todos se comunicarão internamente sobre o projeto e como os resultados e o progresso serão relatados ao público.

Você deve procurar envolver diretamente os membros da equipe responsáveis pela implementação do seu projeto desde o início e repetir essas reuniões

de equipe em intervalos regulares. Isso ajuda sua equipe a monitorar o progresso rotineiramente, planejar as prioridades futuras, manter-se conectada, resolver problemas em conjunto e apoiar uns aos outros. Essas reuniões também devem servir como um espaço para implementar os [Passos 4 \(Analisar e Adaptar\)](#) e [5 \(Compartilhar\)](#) regularmente.

Para monitorar a implementação (por exemplo, o progresso das atividades, finanças, gestão de riscos e salvaguardas sociais), pode ser útil usar ferramentas de acompanhamento de progresso. Criar relatórios de progresso curtos e regulares sobre a implementação permitirá reflexões mais detalhadas nos passos posteriores, além de auxiliar na comunicação com doadores e apoiadores. Pelo menos anualmente, é importante analisar o progresso no contexto da teoria da mudança (o [Passo 4B](#) fornece mais detalhes). As Figuras 20 e 21 apresentam diferentes formatos para relatar o progresso das ações, que podem ser relevantes para diferentes públicos.

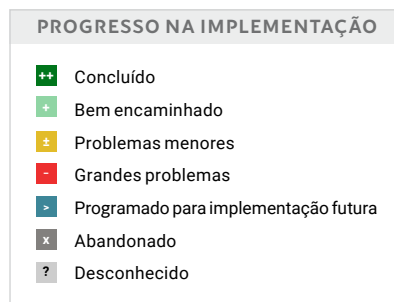
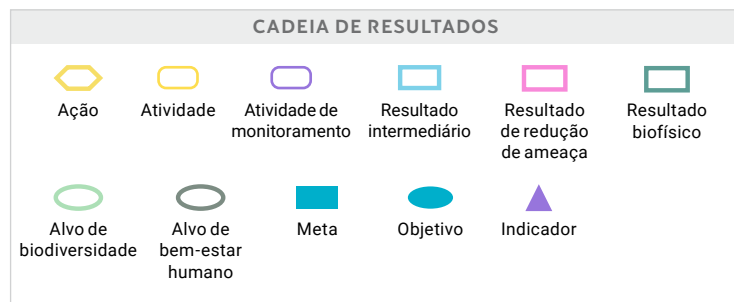
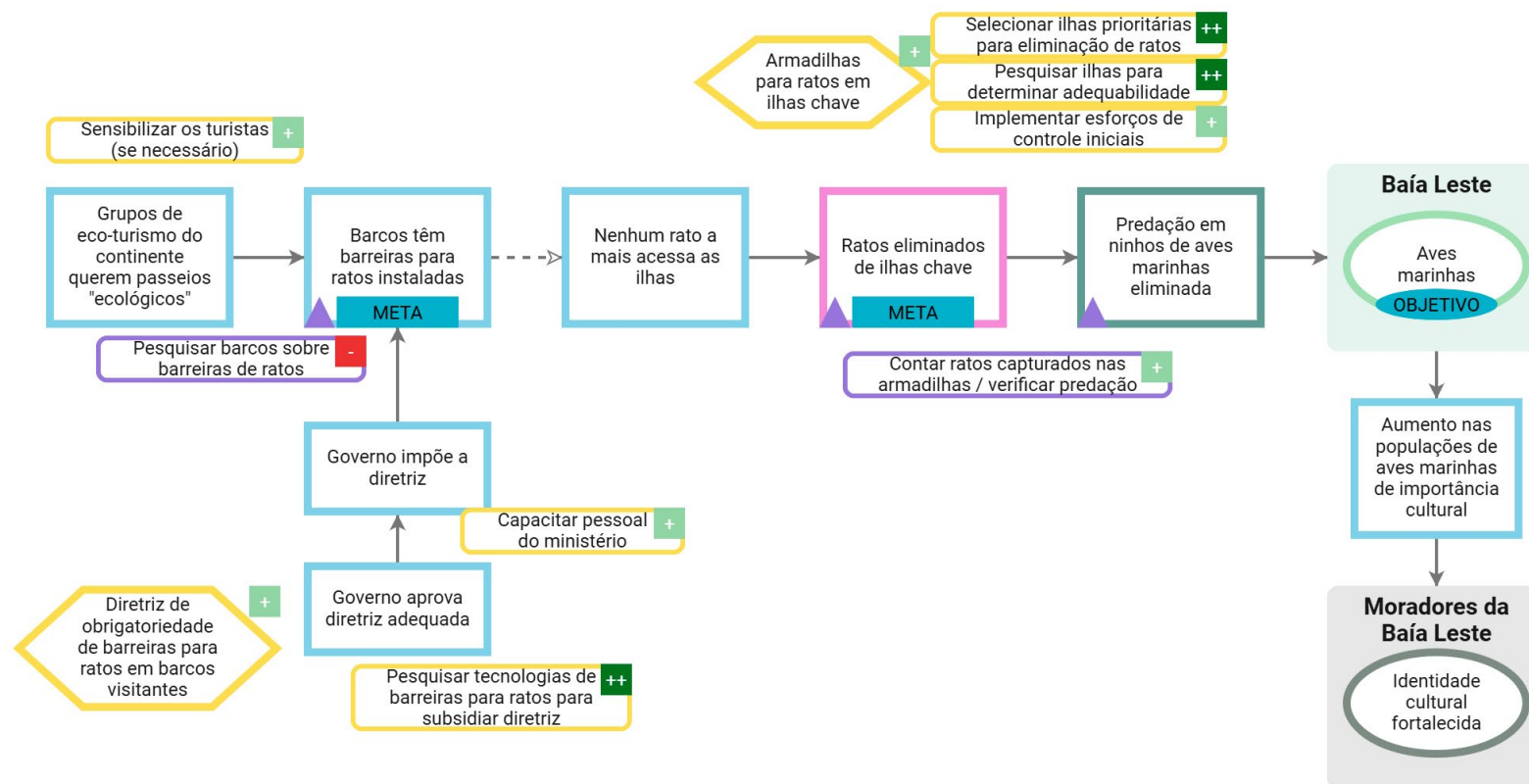
FIGURA 20 Exemplo de relatório de progresso de ações em formato tabela

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

LEGENDA

Ação Atividade Atividade de monitoramento

FIGURA 21 Exemplo de relatório de progresso de atividades em diagrama de cadeia de resultados



À medida que sua equipe coleta dados de monitoramento (relacionados à implementação, resultados e outras necessidades de informação), é importante garantir que você tenha sistemas que suportem a coleta, o armazenamento e o acesso aos dados para análises futuras. Este é um bom momento para reconsiderar a propriedade e a soberania dos dados, a privacidade e a acessibilidade por parte das partes interessadas. Em termos de acessibilidade, um sistema simples em papel ou em computador pode ser adequado para projetos muito pequenos. Para projetos mais complexos, pode ser necessário trabalhar com vários departamentos dentro da sua

organização e/ou com parceiros para padronizar os fluxos de dados de monitoramento, garantir que os sistemas de dados utilizados se integrem aos sistemas existentes e identificar quaisquer ajustes necessários. Lembre-se de incluir tempo e recursos no seu plano de trabalho e orçamento para a configuração desses sistemas. Antes de prosseguir para o [Passo 4 \(Análise e Adapte\)](#), é útil garantir que seus dados estejam compilados, completos e precisos, e que possam ser acessados e manipulados facilmente. A Figura 22 mostra um exemplo de dados de monitoramento para alguns indicadores da estratégia de Eliminação de Ratos.

FIGURA 22 Exemplo de dados de monitoramento

ITEM	DETALHES	DATA DA MEDIÇÃO	VALOR DA MEDIÇÃO	TENDÊNCIA	FONTE
2. ELIMINAÇÃO DE RATOS	O monitoramento feito por pesquisadores da universidade mostra que os ratos estão atualmente atacando aves marinhas em nidificação em ilhas chave	-	-	-	-
RATO 1. BARCOS TÊM BARREIRAS PARA RATOS INSTALADAS	Até junho de 2026, todos os barcos turísticos que visitam as Ilhas da Baía Leste terão barreiras antirratos de última geração instaladas	-	-	-	-
Rato 1. Percentagem de barcos turísticos com barreiras contra ratos instaladas	Percentagem de todos os barcos turísticos que visitam as ilhas e que possuem barreiras antirratos de última geração	30/Jun/2026	70	Não especificado	Estimativa aproximada
RATO 2. RATOS ELIMINADOS DE ILHAS CHAVE	Até junho de 2029, os ratos terão sido completamente eliminados de todas as ilhas de reprodução	-	-	-	-
Rato 2a. Número de ratos capturados em armadilhas	O número total de ratos capturados em armadilhas colocadas durante uma semana em cada ilha — assumimos que precisamos de três semanas sem ratos para termos certeza de que eliminamos a população	30/Jun/2026	Dezenas	Pequena redução	Levantamento rápido
E. POPULAÇÕES DE AVES MARINHAS SAUDÁVEIS E NIDIFICANDO	Até 2035, há pelo menos 750 casais reprodutivos de papagaios-do-mar nas ilhas da Baía Leste	-	-	-	-
E1. Número de casais reprodutivos de papagaios-do-mar		30/Jun/2026	210	Decréscimo forte	Avaliação intensiva
		31/Mar/2016	1200	Achatada	Avaliação intensiva



FOTO: CLEMENT KOLOPP

RECURSOS PARA O PASSO 3 IMPLEMENTE

Recursos da Biblioteca dos Padrões para a Conservação

(filtre por “Step 3: Implement” e, em seguida, pesquise, se desejar, por orientações, estudos de caso ou outros termos de pesquisa)

Receitas para Conservação: Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação:

(navegue até as fichas de dicas relevantes (*tipsheets* no inglês) no Kit de Ferramentas, bem como as seções do passo Implemente no documento Exemplos e Recursos)

Exemplos Reais de Aplicações dos Padrões para a Conservação

→ OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Implementação de planos estratégicos, de monitoramento e operacionais (conforme descrito em seu plano de trabalho), levando em consideração o orçamento e o cronograma do projeto
- Sistemas para armazenamento e acesso a dados
- Dados de monitoramento coletados nos sistemas
- Relatórios de progresso da implementação para sua organização, financiadores e outras partes interessadas



ANALISE E ADAPTE



ANÁLISE E ADAPTE

Este passo dos Padrões para a Conservação envolve a gestão de dados à medida que são recebidos e sua análise regular para convertê-los em informações e conhecimento úteis. Em particular, você precisa analisar os resultados do seu projeto, os principais pressupostos, as principais incertezas, o *feedback* das partes interessadas, quaisquer reclamações apresentadas e os dados operacionais e financeiros relevantes, adaptando seu plano de trabalho conforme necessário. O sistema de monitoramento configurado no Passo 2 (Planeje) auxiliará em suas análises. Se sua equipe estiver entrando no ciclo dos Padrões para a Conservação no Passo Análise e Adapte, os dados e as lições aprendidas poderão orientar seu trabalho daqui para frente, sobrepondo-se ou alimentando diretamente outros passos do ciclo.

A profundidade da análise nesta fase pode variar de muito simples e rápida a complexa e demorada. Tal como na seleção dos métodos de monitoramento, deve assegurar-se de que a profundidade da sua análise corresponde ao nível de evidência exigido pela sua situação e pelas necessidades de

informação do seu público. Além disso, tal como em todas os passos dos Padrões para a Conservação, é importante promover um ambiente de aprendizagem para garantir que as equipes se sintam à vontade para refletir e reconhecer as falhas, bem como os sucessos.

4A. Prepare os dados para análise

A análise é um processo de transformação de dados brutos em informações que podem embasar decisões. A análise não deve ocorrer apenas em um único momento do projeto. Para entender continuamente o que está acontecendo com o seu projeto e poder fazer alterações em tempo hábil, é essencial coletar e analisar os dados de monitoramento como parte do trabalho rotineiro do projeto, utilizando os sistemas de gestão de dados implementados no [Passo 3](#).

Preparar seus dados para análise é, na verdade, um processo contínuo entre os passos 3 e 4. Sua equipe deve registrar, armazenar, processar e fazer cópias de segurança (*backup*) de todos os seus dados regularmente, incluindo dados programáticos, operacionais e financeiros. Esse trabalho será muito mais fácil se você verificar, limpar e codificar sistematicamente seus dados brutos à medida que os coleta e manter um registro organizado de seus metadados associados. Também pode ser útil criar um sistema que inclua um repositório centralizado e fornecer orientações claras sobre onde e como encontrar os dados. Em geral, é importante entender como sua organização e seus parceiros armazenam e gerenciam dados e usar *softwares* compatíveis e um esquema de dados unificado. Isso é especialmente importante no caso de monitoramento, avaliação e

aprendizado conjuntos. Implementar esses sistemas no início do projeto tornará a coleta e a análise de dados contínuas mais eficientes.

Idealmente, seus sistemas devem gerir e apresentar seus dados de forma a atender facilmente às principais necessidades de informação definidas em seu plano estratégico. Ao avançar para o [Passo 4B](#), considere como visualizar seus dados para que todas as partes interessadas possam interpretar as informações e tomar decisões de gestão adaptativas. Se relevante, você pode usar *softwares* especializados para coletar, processar, analisar e visualizar seus dados, além de desenvolver relatórios e painéis integrados (*dashboards*).



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Principais dados do projeto gravados, armazenados, processados e com backup feito regularmente
- Visualizações de dados essenciais para a tomada de decisões

4B. Analise e reflita sobre os resultados

Um aspecto importante das boas práticas de conservação é avaliar regularmente e sistematicamente se sua equipe está implementando o trabalho prioritário identificado em seu plano estratégico e se vocês estão no caminho certo para atingir as metas e os objetivos estabelecidos. Essas informações, compiladas por meio de dados de monitoramento e outras fontes, fornecem a base para a tomada de decisões adequadas de gestão adaptativa, mantendo vocês no caminho certo.

Seus dados de monitoramento devem ajudar a preencher lacunas de conhecimento, revisar o progresso da implementação, determinar se os resultados intermediários esperados foram alcançados, avaliar se o projeto está no caminho certo para o sucesso a longo prazo e documentar quaisquer consequências não intencionais significativas do trabalho. Além dos dados de monitoramento, a equipe deve considerar outras informações disponíveis, incluindo avaliações de projetos, análises externas recentes e perspectivas de partes interessadas. Analisar os dados de monitoramento e outras fontes de informação pode ajudar a determinar se os principais pressupostos estabelecidos nos passos de planejamento (especialmente na análise de situação e nas teorias de mudança) se confirmam na prática. Esse conhecimento pode ajudar a equipe a entender por que determinadas ações tiveram sucesso ou falharam. Ao testar e refletir sobre os principais pressupostos, a equipe estará em melhor posição para adaptar o projeto de acordo. Além disso, a equipe adquire conhecimento e experiência que podem contribuir para uma base de evidências mais ampla, auxiliando outros esforços de conservação.

Para garantir que sua equipe esteja utilizando seu plano e seus dados de monitoramento para aprender e se adaptar, é fundamental revisar e refletir sobre o projeto regularmente. Algumas equipes se referem a essa análise como um processo de **pausa e reflexão** ou reflexão e adaptação. Esses exercícios podem ocorrer em diferentes momentos (por exemplo, trimestralmente, semestralmente, anualmente), em diferentes contextos (por exemplo, oficina de trabalho formal, conversas intencionais com um pequeno grupo) e em diferentes escalas (por exemplo, projeto, programa, portfólio). Essas discussões também podem ser realizadas em resposta a avaliações ou **auditorias** de terceiros. Sua equipe pode achar úteis ferramentas e abordagens das ciências sociais para analisar os aspectos psicológicos, sociais e comportamentais da sua teoria de mudança.



Considere estas perguntas orientadoras em sua análise:

- O contexto mudou? Se sim, como isso impacta o trabalho da sua equipe?
- Sua equipe realizou o que vocês se propuseram a fazer? Se não, por quê?
- Vocês estão alcançando o que esperavam alcançar? Por que sim ou por que não?
- Sua equipe observou mudanças no comportamento, crenças, atitudes ou intenções das pessoas? Essas mudanças são resultado do seu trabalho ou de alterações no contexto?
- Há resultados negativos inesperados decorrentes do seu trabalho?
- Há necessidades adicionais de informação, incertezas ou riscos que sua equipe precisa considerar?
- Quais decisões vocês precisam tomar com base nessa análise?

Existem muitas maneiras de facilitar e documentar sua análise. [A Figura 23](#) apresenta um exemplo de formatos de tabela que rastreiam o progresso em direção à implementação e aos resultados, permitindo fácil documentação das mudanças necessárias ou das decisões tomadas. [A Figura 24](#) é um exemplo de uma cadeia de resultados com acompanhamento da implementação e dos resultados. Os detalhes do progresso podem ser encontrados nas notas de progresso, como demonstrado para a ação de monitoramento TUB M1: Rever os registros da campanha.

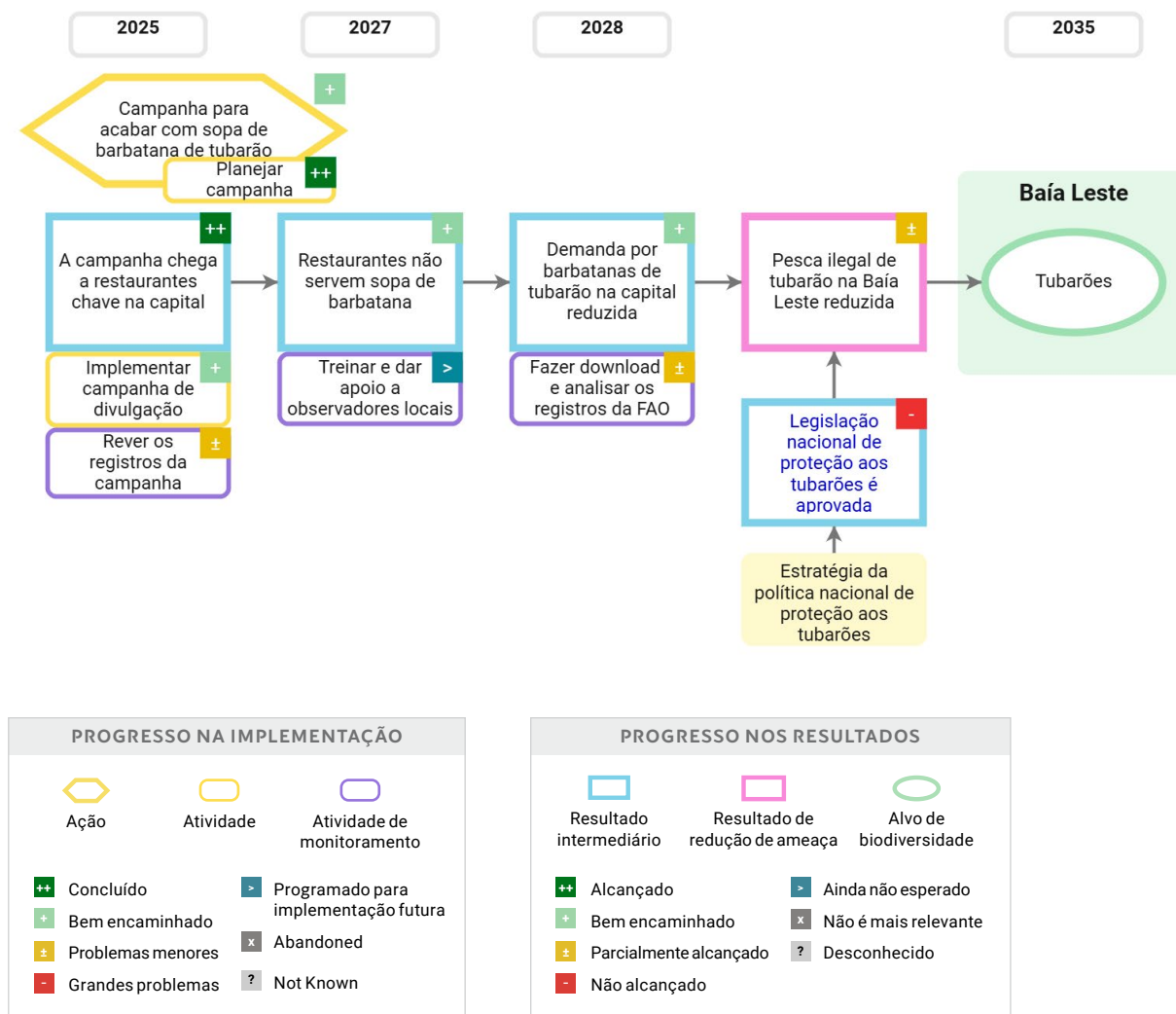
FIGURA 23 Tabelas de exemplo com o progresso da implementação e dos resultados

Progresso da implementação					Por que você escolheu essa classificação? Use a classificação para suas atividades e resultados como justificativa para sua avaliação	Que alterações, se houver, são necessárias para melhor implementar esta ação?
Ação			Status da ação			
Campanha para acabar com sopa de barbatana de tubarão			bem encaminhado		Os trabalhos estão progredindo conforme o esperado para esta ação	Um comitê discutirá as implicações do atraso na Política de Proteção dos Parques Nacionais e como isso pode impactar esta ação
Resultado	Atividade	Tipo de atividade	Status da atividade		Por que você escolheu essa classificação? Inclua quaisquer desafios, histórias de sucesso e/ou lições aprendidas	Que alterações, se houver, são necessárias para melhor implementar esta atividade?
A campanha chega a restaurantes chave na capital	Implementar a campanha de divulgação	Programática	bem encaminhado		Identificamos as mensagens-chave e começamos a divulgar os materiais	Sem alterações - continuar a divulgação aos públicos chave
Restaurantes não servem sopa de barbatana	Rever os registros da campanha	Monitoramento	programado		Atividade de monitoramento planejada para 2026	Considerar realizar treinamentos de monitoramento mais cedo, se os recursos permitirem

Progresso dos resultados						
				Utilize dados dos indicadores e outras evidências, incluindo conversas intencionais,		
Ação	Resultado	Meta se aplicável	Indicador se aplicável	Status do resultado	Por que você escolheu essa classificação? Inclua quaisquer desafios, histórias de sucesso e/ou lições aprendidas	Que mudanças, se houver, são necessárias para alcançar progresso em direção a esse resultado?
Campanha para acabar com sopa de barbatana de tubarão	A campanha chega a restaurantes chave na capital	Até 2025, mais de 50% dos restaurantes de frutos do mar na capital participarão ativamente da campanha "Pare a Sopa de Barbatana de Tubarão"	% de restaurantes que aderiram à campanha	alcançado	77% dos restaurantes de frutos do mar na capital estão participando da campanha	Considerar expandir as atividades para os subúrbios da capital a fim de ampliar o alcance da campanha
	Restaurantes não servem sopa de barbatana	N/A	N/A	bem encaminhado	Visitamos vários restaurantes e confirmamos que eles não servem mais sopa de barbatana de tubarão, mas estamos tendo dificuldade em monitorar isso em toda a cidade	Treinar e apoiar observadores locais



FOTO: RACHEL NEUGARTEN

FIGURA 24 Exemplo de teoria da mudança baseada em cadeia de resultados com progresso na implementação e nos resultados

Além das análises programáticas, é importante também considerar se os processos operacionais que dão suporte ao seu projeto estão funcionando adequadamente. Você pode ter um projeto que utiliza as ações perfeitas para lidar com as ameaças e oportunidades que afetam seus alvos, mas sua equipe pode não estar operando com a máxima eficiência ou não contar com o suporte administrativo ou financeiro necessário para desempenhar bem suas funções. Para melhorar sua compreensão do que realmente está acontecendo, a colaboração entre todos os membros da sua equipe nessas análises é fundamental. Sua análise operacional pode explorar em que medida:

- Você possui recursos suficientes (por exemplo, financeiros, humanos, administrativos, políticos) para executar seu projeto;
- Você tem as habilidades e competências certas entre os membros da sua equipe para implementar seu projeto com sucesso;
- Você possui a infraestrutura física e os equipamentos (por exemplo, espaço de escritório, veículos, computadores) necessários para realizar seu trabalho;
- Você possui mecanismos de proteção social em funcionamento; e/ou
- Sua equipe de projeto opera de forma harmoniosa e equitativa (por exemplo, comunicação, delegação de responsabilidades).

Para o aprendizado e a comunicação eficaz, é importante envolver as pessoas certas nas análises e/ou compartilhar análises preliminares com elas. Como regra geral, as análises devem envolver membros da equipe do projeto, pois eles terão o conhecimento mais profundo do projeto e da situação geral. Dependendo do contexto e quando apropriado, os próprios membros da equipe podem conduzir as análises ou

podem ajudar a revisá-las e interpretá-las. No entanto, as equipes devem ter cuidado para não influenciar as conclusões injustificadamente. Embora o envolvimento da equipe seja importante, a contribuição de partes interessadas, especialistas externos ou pessoas com outras perspectivas também é valiosa e pode ajudar a fornecer uma interpretação equilibrada dos resultados do monitoramento.



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Análises dos resultados e pressupostos do projeto
- Análises de dados operacionais e financeiros
- Registro de discussões e decisões



4C. Adapte seus planos e orçamentos

A coleta e análise de dados como parte das atividades de monitoramento de rotina permitem determinar a eficácia das intervenções e os ajustes necessários para alcançar metas e objetivos com maior eficiência. Como etapa final, utilize o conhecimento adquirido durante as análises e discussões para modificar (conforme necessário) e otimizar o portfólio de estratégias, além de realinhar periodicamente a alocação de recursos (humanos e financeiros). Essa é a essência das boas práticas de conservação e da gestão adaptativa.

Todo o planejamento que você fez anteriormente não deveria ser um evento único, para nunca mais ser revisitado ou usado. Em vez disso, para aprender e aprimorar seu trabalho ao longo do tempo, sua equipe deve revisar e fazer os ajustes necessários em seu plano estratégico (incluindo o modelo de situação e as teorias de mudança), plano de monitoramento, plano operacional, plano de trabalho e orçamento. O aprendizado e as ideias para melhorias podem vir de discussões internas com sua equipe, das conclusões de avaliações ou auditorias formais, do *feedback* de partes interessadas familiarizadas com seu trabalho e/ou de resultados de pesquisas relevantes para o seu contexto. Em alguns casos, os planos podem ser atualizados "oficialmente" a cada 5 a 10 anos. No entanto, é uma boa prática de conservação fazer adaptações provisórias, conforme apropriado, a cada 6 a 12 meses e, em seguida, incorporar essas mudanças oficialmente no momento adequado.

Ao fazer alterações, você deve documentar a justificativa e/ou as evidências por trás dessas decisões para que outras pessoas entendam o que você aprendeu e por que fez essas mudanças. A documentação é uma contribuição importante para o [Passo 5 \(Compartilhe\)](#). Existem muitas maneiras de documentar suas adaptações, incluindo narrativas, registros de alterações e atualizações de diagramas. Seja qual for a abordagem escolhida, certifique-se de que ela seja ágil o suficiente para permitir que você adapte seu projeto com eficiência.

No entanto, tenha em mente que fazer adaptações pode não ser tão simples quanto analisar e refletir sobre dados e identificar e documentar decisões. É importante entender o que possibilita a adaptação no seu contexto e quão viável é implementar as

mudanças propostas. Certifique-se de considerar a escala em que as mudanças precisam ser feitas, quem será o responsável por implementá-las e, se relevante, quais mensagens e evidências o público-alvo precisará para aprovar as mudanças. Por fim, lembre-se de que você pode descobrir que algumas das suas práticas estão funcionando bem e que não são necessários ajustes. O importante é reservar um tempo para reflexão e análise, para que você possa entender onde realmente precisa se adaptar.



FOTO: CAROLINE STEM



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Documentos revisados do projeto, como seu plano estratégico (incluindo modelo de situação e teorias de mudança), plano de monitoramento, plano operacional, plano de trabalho e orçamento
- Documentação de evidências, discussões, lições aprendidas, riscos potenciais ou incertezas, e decisões



RECURSOS PARA O PASSO 4 ANALISE E ADAPTE

Recursos da Biblioteca dos Padrões para a Conservação (filtre por “*Step 4: Analyze & Adapt*” e, em seguida, pesquise, se desejar, por orientações, estudos de caso ou outros termos de pesquisa)

Receitas para Conservação: Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação: (navegue até as fichas de dicas relevantes (*tipsheets* no inglês) no Kit de Ferramentas, bem como as seções do passo Analise e Adapte no documento Exemplos e Recursos)

Exemplos Reais de Aplicações dos Padrões para a Conservação

FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID



COMPARTILHE



COMPARTILHE

Este passo do ciclo de Padrões para a Conservação envolve o compartilhamento de lições aprendidas e produtos formais com públicos-chave internos e externos. Também envolve dar e receber *feedback* e promover uma cultura de aprendizagem. Incentivar a aprendizagem dentro da sua equipe de projeto, bem como com parceiros e partes interessadas, é crucial. Os *insights* obtidos por meio da reflexão serão valiosos para cada passo do seu próximo ciclo de projeto e proporcionarão oportunidades de aprendizado para todos os envolvidos. É importante também promover a aprendizagem em nível institucional e, de forma mais geral, em toda a comunidade de conservação. Com isso em mente, os Padrões para a Conservação incluem práticas que sua equipe de projeto e organização podem adotar para ajudar a fomentar o aprendizado e o compartilhamento.

5A. Compartilhe o seu aprendizado

Ao longo do processo descrito nos Padrões para a Conservação, você deve documentar o conhecimento adquirido pela sua equipe de forma rotineira e contribuir com esse conhecimento para a base de evidências apropriada. Em grande parte, você já terá gerado muitos resultados e lições aprendidas no [Passo 4](#), com base nas necessidades de informação e evidências identificadas ao longo do ciclo. Aqui, você deve garantir que irá documentar essas lições (e acompanhar as necessidades de informação ainda não atendidas) de uma maneira que seja adequada para sua equipe, para que estejam disponíveis no futuro para sua equipe, sua organização e a comunidade de conservação como um todo.

Você pode registrar esses resultados e conhecimentos de diversas maneiras (por exemplo, documentação informal ou interna, relatórios para financiadores ou partes interessadas, registros manuscritos). Essa documentação costuma ser um desafio diante das pressões e prazos do dia a dia. Portanto, escolha a metodologia que seja mais fácil para sua equipe manter ao longo do tempo e também procure garantir que sua equipe ou organização ofereça tempo e incentivos para realizar esse trabalho. Uma opção simples para sua equipe é usar documentos e planilhas *online* para armazenar

uma lista atualizada das lições aprendidas, que todos os membros da equipe do projeto possam acessar e editar ao longo do tempo ([Figura 23](#)).

Ao documentar as evidências geradas e as lições aprendidas, você conseguirá se lembrar melhor, ano após ano, do que fez, do que funcionou, do que não funcionou e do que planeja fazer no futuro (consulte o [Passo 4A](#) para relembrar os detalhes sobre gestão de dados). Isso ajudará sua equipe de projeto atual a longo prazo e garantirá que os novos membros da equipe tenham um registro do que você fez e do que aprendeu. Mais importante ainda, isso ajudará a equipe a evitar a repetição de erros passados. Se você utiliza um *software* de gestão de projetos como o Miradi, pode registrar comentários para garantir que o conhecimento adquirido faça parte do histórico do projeto.



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- Documentação dos principais resultados e conhecimentos

5B. Share What You Learn

Os Padrões para a Conservação são iterativos, e você deve considerar este Passo Compartilhe ao longo de todo o ciclo. Documentar e compartilhar o que você aprendeu ajudará profissionais que trabalham em condições semelhantes ou que utilizam abordagens similares a se beneficiarem da sua experiência, evitem os tipos de problemas que você encontrou e, em última análise, alcancem seus objetivos de conservação com mais eficácia.

Antes de decidir como compartilhar o que você aprendeu, sua equipe deve determinar quais públicos precisam estar cientes das lições aprendidas. No mínimo, pense no que você precisa compartilhar com sua equipe, partes interessadas, doadores ou financiadores e a comunidade de conservação em geral. Para alcançar esses e outros públicos-chave de forma eficaz, você precisa de uma estratégia clara de comunicação e disseminação. Você já deve ter essa estratégia definida, com base no seu trabalho nas etapas anteriores do ciclo (Passos 2 a 4). Como lembrete, sua estratégia de comunicação deve esclarecer quais evidências e quais lições você deseja comunicar aos públicos prioritários (com base nos interesses deles), o melhor formato para alcançar cada público-chave e os meios para desenvolver e distribuir seus materiais de comunicação. Ao compartilhar as lições aprendidas, você deve fornecer recomendações de gestão claras (com base em suas análises) às pessoas certas e os detalhes necessários para fundamentar suas recomendações e interpretar os resultados.

Para públicos internos (por exemplo, equipe do projeto e parceiros), você pode usar a comunicação informal, como e-mail, reuniões ou canais de bate-papo do projeto, para compartilhar regularmente lições aprendidas e promover um ambiente de aprendizado.

A forma e o conteúdo que você compartilha com as partes interessadas dependerão das necessidades, interesses e solicitações desses públicos. Você pode planejar uma discussão informal, uma oficina de compartilhamento, solicitar *feedback* virtualmente ou participar de um evento já existente com a parte interessada. Também é importante considerar a privacidade ao compartilhar informações amplamente, pois as partes interessadas podem ter diferentes níveis de conforto com o que é compartilhado. É prudente avaliar como o compartilhamento, ou a ausência dele, pode impactar as necessidades locais e/ou os relacionamentos que você construiu. Além

disso, você deve garantir que as informações sejam compartilhadas com acessibilidade em mente para todos os seus públicos.

Para compartilhar lições e informações com a comunidade de conservação em geral, existem diversas alternativas, incluindo contribuir para bibliotecas de evidências (como a [Biblioteca de Ações e Medidas de Conservação](#)), publicar em periódicos científicos, escrever literatura cinzenta (*gray literature*), publicar lições em sua página de internet ou em listas de e-mail, compartilhar aprendizados por meio de mídias sociais, ministrar um curso ou palestrar como convidado e contar suas histórias em oficinas de trabalho e conferências. Considere usar tecnologias como StoryMaps, painéis de controle (*dashboards*) e outras ferramentas espaciais para visualizar suas informações de forma atraente. De maneira mais geral, para trocar conhecimentos e lições e obter *insights* a partir das experiências de outras pessoas, pode ser muito útil participar de uma **comunidade de prática** ou lista de e-mail.



OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

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

5C. Promova um ambiente de aprendizagem

Uma boa prática de conservação envolve fomentar uma cultura de desempenho e aprendizagem dentro da sua equipe de projeto, em toda a sua organização e parceiros, e entre profissionais de conservação em todo o mundo. Uma cultura de desempenho e aprendizagem nesses níveis é importante para garantir que todas as partes aprendam e se beneficiem da experiência da sua equipe. Embora isso esteja listado como a última etapa, é algo que você e sua organização precisam cultivar ao longo de todo o ciclo (como um princípio abrangente e um conceito-chave para que você [Feche o Ciclo](#)). Para aplicar os Padrões para a Conservação da forma mais eficaz, você precisa trabalhar em um ambiente que promova a conservação transparente e baseada em evidências, bem como a gestão adaptativa. Isso significa que você, sua equipe e sua organização devem refletir regularmente, buscar e fornecer *feedback*. Esse *feedback* pode ser formal ou informal e pode vir de membros da sua equipe ou de outros funcionários. Alternativamente, pode vir de mecanismos externos, como avaliações, que avaliam um projeto em relação às suas próprias metas e objetivos declarados, e auditorias, que avaliam um projeto em relação a um conjunto de padrões de processo (por exemplo, os Padrões para a Conservação). Ao

criar um ambiente de aprendizagem, é importante estar aberto a opiniões externas que possam oferecer perspectivas novas e esclarecedoras.

Promover um ambiente de aprendizagem não é fácil. Requer líderes e doadores que compreendam a necessidade de realocar recursos escassos de ações imediatas para o trabalho de longo prazo de conservação baseada em evidências e gestão adaptativa. Muitas vezes, envolve permitir que os profissionais arrisquem e questionem o conhecimento convencional relacionado a ferramentas e ações específicas de conservação. Implica fornecer às equipes a segurança institucional de que a inovação e o questionamento de pressupostos são valorizados em suas organizações. E requer um compromisso de compartilhar tanto os sucessos quanto os fracassos com outros profissionais ao redor do mundo e de criar verdadeiras comunidades de prática. Com isso em mente, a própria comunidade de Padrões para a Conservação se beneficia ao compartilhar experiências, desafios e sucessos na aplicação dos Padrões para a Conservação em nossas organizações e agências. Fazer isso nos ajuda a aprender como melhor institucionalizar, aprimorar e adaptar os próprios Padrões para a Conservação.



→ OS PRODUTOS PARA ESTE PASSO INCLUEM:

- *Feedback* regular compartilhado formal ou informalmente
- Auditorias, conforme apropriado, para avaliar a aderência às boas práticas de conservação
- Comprometimento demonstrado por líderes e pela equipe em criar um ambiente seguro para a aprendizagem e a inovação
- Um compromisso de compartilhar sucessos e fracassos com praticantes da conservação de todo o mundo

 RECURSOS
PARA O PASSO 5
COMPARTILHE

Recursos da Biblioteca dos Padrões para a Conservação
(filtre por “Step 5: Share” e, em seguida, pesquise, se desejar, por orientações, estudos de caso ou outros termos de pesquisa)

Receitas para Conservação:
Um Kit de Ferramentas para os Padrões para a Conservação:
(navegue até as fichas de dicas relevantes (*tipsheets* no inglês) no Kit de Ferramentas, bem como as seções do passo Compartilhe no documento Exemplos e Recursos)

Exemplos Reais de Aplicações dos Padrões para a Conservação



FOTO: KATHLEEN FLOWER

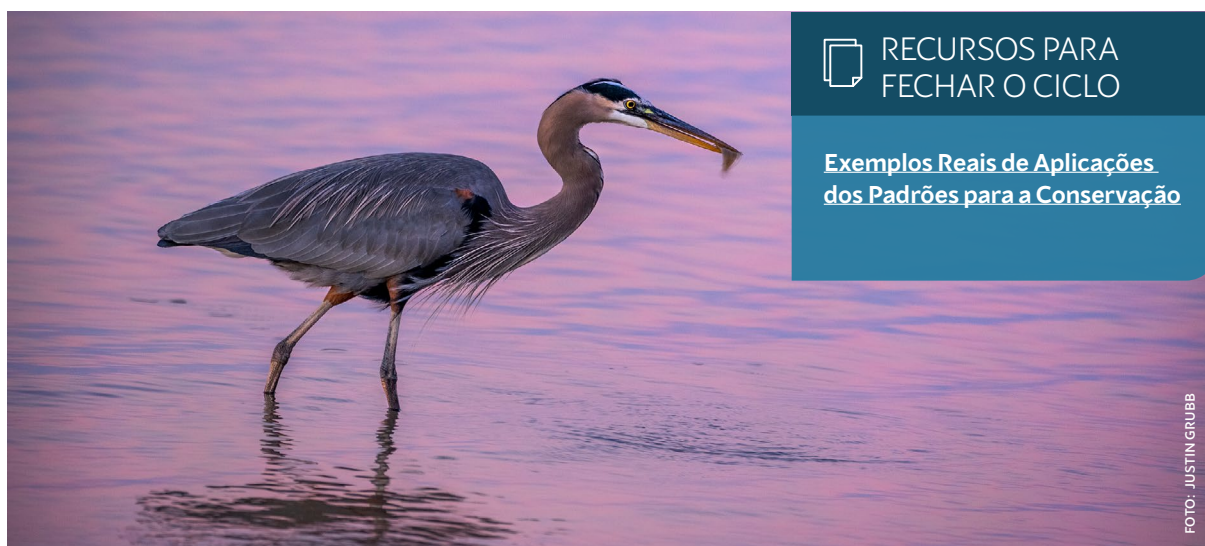
FECHE O CICLO

Neste documento, apresentamos os Padrões para a Conservação como um ciclo em que as equipes podem entrar no passo mais adequado à sua situação. Uma equipe de projeto que inicia um novo projeto pode percorrer os Passos 1 (Avalie) e 2 (Planeje) rapidamente (talvez em uma oficina de trabalho de 4 a 5 dias) para esboçar o plano estratégico básico do projeto. Em seguida, podem retornar e detalhar esses passos nos meses seguintes, enquanto também iniciam o trabalho de implementação no Passo 3 (Implemente). A equipe pode então realizar suas primeiras análises no Passo 4 (Análise e Adapte) após 6 a 12 meses e usar esse trabalho para desenvolver materiais de comunicação interna e externa no Passo 5 (Compartilhe). Muitas equipes, no entanto, podem entrar no ciclo em um estágio posterior (por exemplo, no Passo 4, quando desejam entender se o que têm feito está funcionando). Com o tempo, podem retornar aos passos anteriores, revisar decisões e pressupostos e torná-los mais explícitos.

Como é próprio dos ciclos, você tem a oportunidade de percorrer o ciclo dos Padrões para a Conservação, ou partes dele, diversas vezes. Percorrer parte ou a totalidade do ciclo naturalmente revela fatores que eram desconhecidos nos passos anteriores. Esse novo conhecimento pode ser aplicado diretamente em áreas relevantes, fortalecendo vários elementos do seu plano geral de conservação e sua implementação prática. Por exemplo, você pode visitar e ajustar sua visão e alvos, identificar novos fatores ou relações que devem ser incorporados ao seu modelo de situação, atualizar o público-alvo ou as necessidades de informação e ajustar os planos estratégicos, de monitoramento e/ou operacionais.

O objetivo deste ciclo não é colocar você e sua equipe de projeto em um ciclo de trabalho interminável. Em vez disso, é lembrá-los de que a conservação baseada em evidências e a gestão adaptativa são processos dinâmicos que exigem aprendizado e aprimoramento constantes ao longo do tempo.

Fechar o ciclo significa percorrer iterativamente os passos do ciclo do projeto para aprimorar seus esforços e desenvolver ainda mais seu pensamento, produtos e processos ao longo do tempo – tanto para as necessidades da sua equipe quanto para as da comunidade de conservação em geral. É a essência da transformação da gestão comum em conservação verdadeiramente baseada em evidências e gestão adaptativa.



RECURSOS PARA
FECHAR O CICLO

[Exemplos Reais de Aplicações
dos Padrões para a Conservação](#)

FOTO: JUSTIN GRUBB

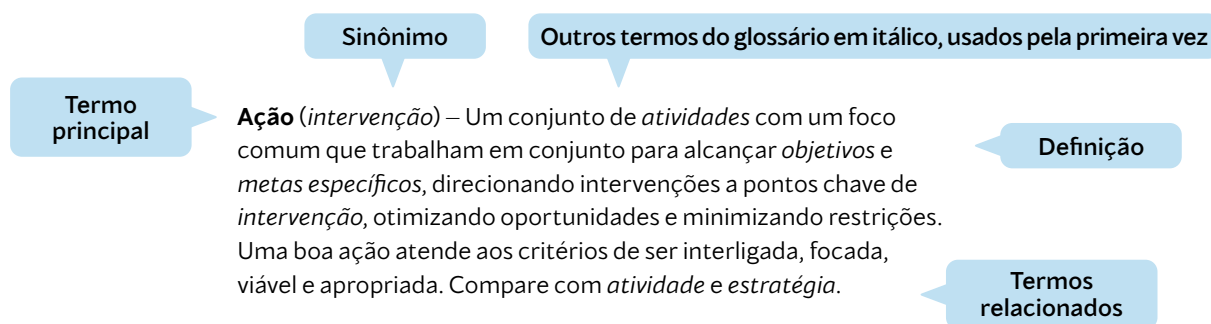
ANEXOS



ANEXO 1. GLOSSÁRIO

Existe um debate interminável entre planejadores sobre o significado de termos técnicos como objetivos, metas, alvos, marcos, impactos, resultados e produtos. Parece que cada organização, agência, projeto e indivíduo tem seu próprio conjunto de termos preferidos. Não há uma resposta certa – o mais importante é que os membros da sua equipe de projeto e as pessoas com quem você trabalha tenham um entendimento claro e comum dos termos que você escolher usar. No entanto, existem vantagens em ter um vocabulário padrão. Com essa finalidade, os termos técnicos neste documento foram cuidadosamente selecionados, destacados em negrito na primeira vez em que são usados, mantidos em uso consistente a partir de então e definidos neste glossário.

Guia de verbetes do glossário



Principais alterações na versão 5.0

Há algumas mudanças notáveis na terminologia da versão 5.0 dos Padrões para a Conservação. Estas incluem¹⁶:

- **Alteração no uso dos termos *ação* e *estratégia*** – A versão 4.0 dos Padrões para a Conservação define *estratégia* como um conjunto de *atividades* com um foco comum e *ação* como um termo geral usado para se referir ao trabalho das equipes de conservação, incluindo estratégias, atividades e tarefas. Isso é inconsistente com a forma como os setores de desenvolvimento, empresarial e militar usam esses termos. Assim, adaptamos nosso uso da terminologia para seguir

a hierarquia de intervenção: *estratégia*, *ação*, *atividade*, *tarefa*.

- **Substituindo o termo *stakeholder* por *parte interessada*** – O termo *stakeholder* tem conotações coloniais, razão pela qual estamos migrando definitivamente para o termo mais neutro *parte interessada*¹⁷.

Embora essas mudanças tenham um custo em termos de atualização de nossas orientações e materiais, bem como em potencial confusão para os usuários, estamos recomendando-as para garantir que nosso uso dos termos seja consistente com o resto do mundo. Prevemos que haverá um período de transição no qual ambos os sentidos desses termos das versões 4.0 e 5.0 dos Padrões para a Conservação serão usados.

¹⁶ Nota do tradutor: A versão original em inglês dos Padrões para a Conservação 5.0 também apresenta uma mudança essencial na terminologia, adotando o termo '*focal value*' em vez do termo '*target*' usado até a versão 4.0, bem como o termo '*target*' em vez do termo '*desired future value*' usado até a versão anterior. Este ajuste terminológico feito na versão 5.0 em inglês visa resolver uma diferença entre a terminologia adotada pelos Padrões para a Conservação e outras referências globais relevantes, como a Convenção da Diversidade Biológica da ONU e a Comissão Mundial de Áreas Protegidas da UICN. Entretanto, por razões meramente linguísticas e do jargão adotado pela comunidade de praticantes de conservação, este ajuste não faz sentido na versão dos Padrões para a Conservação em português, motivo pelo qual a comunidade de usuários dos Padrões para a Conservação em português decidiu pela manutenção destes termos já usados na versão 4.0. As demais atualizações terminológicas foram adotadas.

¹⁷ Nota do tradutor: A versão 4.0 em português já trazia o termo *partes interessadas* como equivalente a *stakeholders*. Na versão 5.0 dos Padrões para a Conservação em português, o termo *stakeholder* está sendo definitivamente abandonado.

Definições

Ação (*intervenção*) – Um conjunto de *atividades* com um foco comum que trabalham em conjunto para alcançar *objetivos* e *metas específicos*, direcionando intervenções a *pontos chave de intervenção*, otimizando oportunidades e minimizando restrições. Uma boa ação atende aos critérios de ser interligada, focada, viável e apropriada. Compare com *atividade* e *estratégia*.

Nota: Nesta versão 5.0 dos Padrões para a Conservação, estamos substituindo o termo ‘ação’ pelo termo anteriormente usado ‘*estratégia*’ para melhor se adequar à forma como o resto do mundo utiliza esses termos. Uma *estratégia* agora é composta por uma ou mais ações e suas *atividades*, *resultados*, *metas*, *alvos* e *objetivos* associados.

Alvo (*valor focal*, *valor de conservação*) – Aquilo que um projeto busca impactar em última instância. Frequentemente, um elemento escolhido para representar aspectos-chave do sistema como um todo. Os tipos de *alvos* incluem *alvos de biodiversidade* (por exemplo, espécies, habitats ou ecossistemas), *alvos climáticos*, *alvos culturais* e *alvos de bem-estar humano*. Compare com o *objetivo*, que articula o estado futuro desejado de um alvo.

Alvo de bem-estar humano – Os componentes do bem-estar humano nos quais um *projeto* optou por se concentrar. No contexto de um *projeto* de conservação, geralmente são os componentes do bem-estar humano que estão ligados ao status dos *alvos de biodiversidade* e/ou aos *resultados* das *estratégias* do *projeto*. Os *alvos de bem-estar humano* em um *projeto* devem representar coletivamente o conjunto de necessidades de bem-estar humano dependentes dos *alvos de biodiversidade* e/ou das *estratégias* do *projeto*. Um tipo de *alvo*.

Alvo de biodiversidade (*alvo ecológico*) – Uma espécie, habitat ou ecossistema no qual um *projeto* escolheu se concentrar. Os *alvos de biodiversidade* escolhidos para um *projeto* baseado em um local específico devem representar coletivamente a biodiversidade de interesse do local. Um tipo de *alvo*.

Alvo de conservação – Veja *alvo*. Observe que este termo inclui não apenas *alvos de biodiversidade*, mas também outros tipos de *alvos* para *projetos* de conservação.

Ameaça – Veja *ameaça direta*, *ameaça indireta* e *pressão*.



Ameaça crítica – Uma *ameaça direta* que é priorizada por ser importante de ser combatida.

Ameaça direta (*pressão*, *fator determinante*) – Uma *ação* humana que degrada diretamente um ou mais *alvos* (por exemplo, extração ilegal de madeira ou pesca insustentável). Também pode ser um fenômeno natural alterado por atividades humanas (por exemplo, aumento de eventos climáticos extremos devido às mudanças climáticas). Frequentemente associada a um ou mais atores. Compare com *ameaça indireta*. Veja a discussão em *pressão* sobre porque o uso do termo ‘*ameaça direta*’ pode ser problemático com alguns atores.

Ameaça indireta (*fator indireto*, *causa raiz*) – Um *fator contribuinte* identificado em uma *análise de situação* do *projeto* que impulsiona uma ou mais *ameaças diretas*. Frequentemente, é um ponto de partida para ações de conservação. Compare com *ameaça direta*.

Análise de situação (*avaliação de situação*) – Um processo que ajuda a equipe do *projeto* e seus *parceiros* a criarem um entendimento comum do contexto do *projeto* – incluindo as relações entre o ambiente biológico e os sistemas sociais, econômicos, políticos e institucionais, bem como os atores associados, que afetam os *alvos* a serem conservados.

Atividade – Um conjunto de *tarefas* realizadas pela equipe do *projeto* e/ou *parceiros* para ajudar na implementação de uma *ação*.

Atividade de monitoramento – Um conjunto de *tarefas* específicas que precisam ser concluídas como parte da implementação de um *plano de monitoramento*. Compare com *atividade*.

Atributo ecológico chave (*atributo chave*) – Um aspecto da biologia ou ecologia de uma espécie, habitat ou ecossistema que, se presente, define um *alvo de biodiversidade* saudável e, se ausente ou alterado, levaria à perda total ou à degradação extrema desse valor ao longo do tempo. Atributos chave análogos podem ser desenvolvidos para outros tipos de *alvos*.

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

Avaliação – Em sentido estrito, uma avaliação de um *projeto* em relação aos seus *objetivos* e *metas* previamente declarados e/ou critérios externos de desempenho. Em sentido mais amplo, uma avaliação de dados para responder a perguntas específicas sobre o contexto e as *estratégias* de um *projeto* (veja *monitoramento*). Compare com *auditoria*.

Cadeia de resultados (*diagrama de teoria de mudança, trajetória estratégica*) – Um diagrama visual da *teoria de mudança* para uma *estratégia* que mostra a sequência causal que liga uma ou mais ações do *projeto* aos seus *resultados intermediários* esperados e a um ou mais *alvos*. Frequentemente usado para mostrar os principais *pressupostos*.

Causa raiz – Um tipo de *fator* em uma análise de situação; as causas raiz são geralmente equivalentes aos *fatores contribuintes*.

Comunidade de prática – Um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema, e que aprofundam seus conhecimentos e experiência nessa área interagindo de forma contínua.

Condição habilitante – Um *fator* que contribui para a eficácia de uma *estratégia*. Normalmente, é representada como um *fator contribuinte* em um

modelo de situação ou um *resultado* de apoio em uma *teoria de mudança*. Frequentemente, trata-se de um fator externo que pode estar além do controle da equipe do *projeto*, como uma política legislativa ou a preferência do consumidor por produtos sustentáveis.

Consentimento livre, prévio e informado (CLPI)

– Este princípio refere-se à ideia de que, antes que uma *ação* possa ocorrer e afetar uma pessoa ou comunidade positiva ou negativamente, a pessoa ou comunidade deve dar sua aprovação para que a atividade prossiga ('consentimento'). Veja a seção posterior para uma definição mais detalhada.

Conservação equitativa – Trabalho de conservação que incorpora de forma intencional e holística os princípios de *diversidade, equidade, inclusão e justiça* (DEIJ).

Detentor de direitos – Indivíduo ou grupo que possui a propriedade legal ou consuetudinária e/ou o uso de terras, águas e/ou recursos naturais dentro de uma área. Todos os detentores e/ou titulares de direitos também são *partes interessadas* em um *projeto* que afeta a área, mas nem todas as *partes interessadas* são detentores de direitos.

Diversidade – Em um contexto social, refere-se à variedade de identidades, experiências e perspectivas presentes em uma organização, *projeto* ou *programa*. Veja a seção posterior para uma definição mais detalhada.

Equidade – Garantia de tratamento justo, acesso e oportunidades para todos os indivíduos, buscando identificar e eliminar as barreiras que historicamente desfavoreceram certos grupos. Veja a seção posterior para uma definição mais detalhada.

Equipe de projeto – Um grupo central de profissionais e *praticantes* responsáveis por conceber, implementar e monitorar um *projeto*. Esse grupo pode incluir gerentes, pesquisadores, equipe operacional e outros implementadores-chave ou *partes interessadas*.

Escopo – O foco geográfico e/ou temático amplo de um *projeto*. O escopo define o que o *projeto* pretende impactar, mas não limita necessariamente onde as ações que afetam o escopo ocorrem.

Estados psicossociais (*estados psicológicos e sociais*)

– As crenças, atitudes, sentimentos e outros estados cognitivos que explicam por que as pessoas se comportam de determinada maneira.



FOTO: WILL BEALE

Estratégia – Uma ou mais ações e suas respectivas atividades, resultados e metas, bem como alvos e objetivos. Frequentemente representada em um diagrama da teoria da mudança.

Nota: Na versão 5.0 dos Padrões para a Conservação, substituímos o termo ‘ação’ pelo termo anteriormente utilizado ‘estratégia’ para melhor se adequar à forma como esses termos são usados no resto do mundo. Uma ação agora é um componente de uma estratégia mais ampla.

Estresse – Um aspecto comprometido de um alvo de biodiversidade que resulta direta ou indiretamente de atividades humanas. Por exemplo, tamanho populacional ou taxas de natalidade reduzidas (para uma espécie) ou fluxos de água reduzidos ou aumento da sedimentação (para um ecossistema fluvial). Geralmente equivalente a um atributo ecológico chave degradado; é um tipo de fator biofísico.

Evidência – Dados, informações, conhecimentos e sabedoria relevantes usados para responder a perguntas, testar pressupostos e fundamentar decisões.

Fator – Termo genérico para um elemento de uma análise de situação, incluindo alvos, fatores biofísicos, ameaças diretas e fatores contribuintes.

Fator biofísico – Uma condição biótica ou abiótica de um sistema natural que pode ajudar a esclarecer o mecanismo de como uma ameaça direta afeta um alvo. Por exemplo, práticas inadequadas de exploração madeireira (uma ameaça) causam a perda de sombreamento dos riachos (um fator biofísico), o que eleva a temperatura da água (outro fator biofísico), levando, então, a taxas reprodutivas mais baixas do salmão (um fator biofísico/estresse), o que afeta a população de salmão (o alvo de biodiversidade). Compare com estresse, que é um tipo de fator biofísico.

Fator contribuinte (fator indireto) – Uma ameaça indireta, oportunidade ou outro fator em uma análise de situação que leva a uma ou mais ameaças diretas.

Fator impulsionador – Sinônimo de alguns fatores em uma análise de situação; fatores impulsionadores diretos são geralmente equivalentes a ameaças diretas, enquanto fatores impulsionadores indiretos são equivalentes a fatores contribuintes.

Gestão adaptativa – A incorporação da aprendizagem deliberada na prática profissional para reduzir a incerteza na tomada de decisões. Especificamente, trata-se da integração do planejamento, da gestão e do monitoramento para permitir que os praticantes testem de forma sistemática e eficiente os principais pressupostos, avaliem os resultados, ajustem as decisões de gestão e gerem aprendizado. Os Padrões para a Conservação incorporam explicitamente os princípios da gestão adaptativa na prática da conservação.

Impacto (resultado final) – O estado futuro desejado de um alvo. Um objetivo é uma declaração formal do impacto desejado.

Inclusão – A prática de criar ambientes onde todos os indivíduos se sintam acolhidos, valorizados, respeitados e capazes de contribuir plenamente. Veja a seção posterior para uma definição mais detalhada.

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

Intervenção – Em sentido estrito, sinônimo de *ação*. Em sentido mais amplo, termo usado para se referir a um conjunto de ações (em outras palavras, uma *estratégia*).

Justiça – Tomar decisões justas e éticas sobre a distribuição de oportunidades e recursos por meio do engajamento interpessoal e institucional. Veja a seção posterior para uma definição mais detalhada.

Marco – Um estado intermediário futuro desejado para um *indicador* ou uma classificação que uma *equipe de projeto* pretende alcançar até uma data específica, como o progresso em direção a uma *meta* ou *objetivo*. Um marco geralmente representa uma parcela menor do valor futuro desejado especificado no *objetivo* e deve ser alcançado em um período de tempo mais curto. Compare com *valor-meta*.

Matriz lógica (*logframe*, *matriz de resultados*) – Uma matriz resultante da análise da estrutura lógica, utilizada para apresentar as ações, *objetivos*, *metas* e *indicadores* de um *projeto* em formato tabular, demonstrando a lógica do *projeto*.

Meta – Uma declaração formal que detalha um *resultado intermediário* desejado de um *projeto*, como a redução de uma *ameaça crítica*. Uma boa meta atende aos critérios de ser específica, mensurável, atingível, orientada a *resultados* e com prazo definido (critérios SMART). Se o *projeto* for bem concebido e planejado, a realização de suas *metas* deve levar ao cumprimento dos *objetivos* do *projeto* e, em última instância, à sua *visão*. Compare com *visão* e *objetivo*.

Método – Uma técnica específica usada para coletar dados para medir um *indicador*. Um bom método atende aos critérios de ser preciso, confiável, boa relação custo-efetividade, viável e apropriado.

Modelo de situação (*modelo conceitual*) – Um diagrama visual de uma *análise de situação*. Um modelo de situação representa as relações entre os principais *fatores* identificados em uma *análise de situação*, que afetam um ou mais dos *alvos* do *projeto*. Um bom modelo deve vincular os *alvos* do *projeto* às *ameaças*, *oportunidades* e *pontos chave de intervenção*.

Monitoramento – A coleta e avaliação periódica de dados para responder a perguntas específicas sobre o contexto e as *estratégias* de um *projeto*. Algumas pessoas denominam essa avaliação de dados como o componente de “avaliação” do monitoramento e avaliação (M&A) ou monitoramento, avaliação e aprendizagem (MEL).

Mudança de comportamento – O processo de alterar as ações que as pessoas realizam, aumentando, mantendo ou diminuindo um comportamento atual, ou adotando um novo comportamento.

Necessidade de informação (*lacuna de conhecimento*) – Algo que as pessoas idealmente deveriam saber sobre um projeto, geralmente expresso em forma de pergunta.

Objetivo – Uma declaração formal que detalha o *impacto* desejado de um *projeto*, como o estado futuro desejado de um *alvo*. Um bom *objetivo* atende aos critérios de ser específico, mensurável, alcançável, orientado a *resultados* e com prazo definido (critério SMART). Compare com *visão* e *meta*.

Oportunidade – Um *fator contribuinte* identificado em uma *análise de situação* do *projeto* que potencialmente tem um efeito positivo em um ou mais *alvos*, direta ou indiretamente. Frequentemente, um ponto de partida para ações de conservação – por exemplo, a demanda por madeira proveniente de manejo sustentável. Em certo sentido, o oposto de uma *ameaça*.

Parceiro – O indivíduo, grupo ou instituição que participa ativamente e apoia a implementação de um *projeto* ou *programa*.

Parte interessada (*stakeholder*) – Qualquer indivíduo, grupo ou instituição que tenha interesse direto ou possa influenciar um *projeto* e/ou que potencialmente será afetado por ele e que tenha algo a ganhar ou a perder caso as condições mudem ou permaneçam as mesmas. As partes interessadas são todos aqueles que precisam ser considerados para alcançar os *objetivos* do *projeto* e cuja participação e apoio são cruciais para o seu sucesso. Veja a seção posterior para uma definição mais detalhada. Compare com *detentor de direitos*.

Nota: O termo ‘*stakeholder*’ possui conotações coloniais, o que nos levou a optar pelo termo mais neutro ‘*parte interessada*’.

Pausa e reflexão (*reflexão e adaptação, análise pós-ação*) – Como parte da *gestão adaptativa*, um processo no qual uma *equipe de projeto* analisa as ações e os *resultados* obtidos até o momento e utiliza as informações para adaptar as *estratégias* e operações, conforme necessário.

Plano de conservação (*plano de projeto, plano de programa*) – O plano geral para um *projeto* ou *programa*. Um plano de conservação completo inclui um *plano estratégico*, um *plano de monitoramento*, um *plano operacional* e um *plano de trabalho*.

Plano de monitoramento – Parte de um *plano de conservação* que descreve as necessidades de informação de um *projeto*, os *indicadores* e os *métodos* para coletar *evidências* que atendam a essas necessidades ao longo do ciclo.

Plano de trabalho – Parte de um *plano de conservação* que descreve a implementação dos planos *estratégico*, de *monitoramento* e *operacional*. Os planos de trabalho geralmente listam *atividades* e *tarefas*, bem como os responsáveis e o cronograma de cada *atividade* ou *tarefa*. Frequentemente, estão vinculados a orçamentos, mostrando o dinheiro e os recursos necessários para implementar o plano de trabalho.

Plano estratégico – Parte de um *plano de conservação* que descreve o *escopo*, a situação e as *estratégias* de um *projeto*, bem como a forma como suas ações alcançarão suas *metas* e *objetivos*.

Plano operacional – Parte de um *plano de conservação* que descreve como um *projeto* abordará seus requisitos de financiamento e capacidade de alto nível, *riscos*, *salvaguardas sociais* e sustentabilidade a longo prazo.

Ponto chave de intervenção – *Fator* prioritário dentro de uma *análise de situação* que permite à equipe influenciar a situação de forma eficaz.

Prática de conservação – Um processo que envolve uma equipe definida que concorda com os *resultados* desejados para uma determinada situação e, em seguida, age por meio de uma ou mais *estratégias* elaboradas para alcançar esses *resultados*. Os Padrões para a Conservação fornecem uma estrutura comum e um conjunto de “melhores práticas” que incorporam explicitamente os princípios de colaboração, conservação baseada em *evidências* e *gestão adaptativa*. De forma mais ampla, trata-se de uma disciplina que abrange o conjunto de pessoas, instituições e conhecimentos da comunidade global de conservação.

Prática de conservação baseada em evidências – A geração e o uso explícitos e sistemáticos de *evidências* para orientar a tomada de decisões no planejamento, na implementação e na aprendizagem.

Praticante – Pessoa envolvida na concepção, gestão e *monitoramento* de *projetos* e *programas* de conservação.

Pressão (*ameaça direta, fator impulsionador direto*) – Este termo é particularmente útil em situações em que as *partes interessadas* em um *projeto* podem reagir negativamente ao fato de suas ações serem rotuladas como ‘*ameaças*’.

Pressuposto (*afirmação, hipótese*) – Um termo geral usado para descrever explicitamente o que uma *equipe de projeto* acredita ser verdade, como a presença de um *fator* em um sistema ou uma relação causal presumida entre dois ou mais *fatores* em uma *análise de situação* ou em uma *teoria de mudança*.

Produto (entrega) – O produto ou entrega imediata de uma *atividade* ou *tarefa*, que está sob o controle da organização implementadora.

Programa (*iniciativa*) – Um conjunto de *projetos* ou *estratégias* relacionados, concebidos para atingir um *objetivo* específico. Um programa pode ser considerado tanto um *projeto* de maior escala quanto uma unidade funcional para gerir, financiar ou aprender com um grupo de *projetos* componentes relacionados. Em prol da simplicidade, este documento utiliza o termo ‘*projeto*’ para representar tanto *projetos* quanto *programas*, visto que estes padrões de prática foram elaborados para se aplicarem igualmente a ambos. Compare com *projeto*.

Projeto – Um conjunto de *estratégias* implementadas por um grupo definido de profissionais e *praticantes* – incluindo gestores, pesquisadores, membros da comunidade ou outras *partes interessadas* – para alcançar *objetivos* e *metas* definidos. Compare com *programa*.

Público-alvo – Um grupo específico de indivíduos que um *projeto* busca influenciar ou informar. O público-alvo pode ser composto por aqueles que causam ou contribuem para *ameaças diretas* (por exemplo, pescadores ilegais, agricultores comerciais, formuladores de políticas) e/ou por aqueles que apoiam ou contribuem para um *projeto* (por exemplo, *parceiros*, doadores, público em geral).

Resultado¹⁸ – O estado futuro desejado de um *alvo*, de uma *ameaça* ou de um *fator* em uma *teoria de mudança*. Geralmente é uma abreviação para *resultado intermediário*, mas também pode incluir a condição desejada de um *alvo*. Alguns profissionais distinguem entre *resultados intermediários* (e seus *objetivos* de curto prazo associados) e *resultados finais* (impactos descritos pelos *objetivos* de um *projeto*).

Resultado intermediário – Um *fator* em uma *teoria da mudança* no caminho para alcançar um *objetivo* ('intermediário' refere-se à sua posição em uma sequência lógica de uma *teoria de mudança*).

Risco – A possibilidade de ocorrência de um evento que afete negativamente uma ou mais *partes interessadas* e/ou a concretização dos *objetivos* e *metas* de um *projeto*. Geralmente, é expresso em termos da probabilidade de ocorrência do evento e da gravidade de suas consequências.

Salvaguardas sociais – Medidas ou diretrizes concebidas para proteger indivíduos e comunidades de impactos adversos, particularmente no contexto de *projetos*, políticas ou programas sociais de conservação e desenvolvimento. Essas salvaguardas visam garantir que os direitos, o bem-estar e os interesses de grupos vulneráveis ou marginalizados sejam respeitados e protegidos.

Serviços ecossistêmicos – Serviços que ecossistemas intactos e funcionais, habitats e espécies fornecem e que podem beneficiar as pessoas.

Stakeholder – Veja *parte interessada*.

Tarefa – Trabalho específico necessário para implementar uma *atividade*, monitorar uma *atividade* ou outros componentes de um *plano de trabalho*.

Teoria de mudança – Uma série de *pressupostos* causalmente interligados sobre como uma equipe acredita que suas ações a ajudarão a alcançar tanto *resultados intermediários* quanto *impactos* finais. Uma *teoria da mudança* pode ser expressa em texto, diagramas (por exemplo, *cadeias de resultados*) ou outras formas.

Valor-meta – Valor futuro desejado ou classificação futura desejada para um *indicador* que uma *equipe de projeto* pretende alcançar. Frequentemente, é o elemento quantitativa ou qualitativamente mensurável de uma meta ou *objetivo* SMART.

Visão – Uma descrição do estado desejado ou da condição final (associada ao *escopo* do *projeto*) que um *projeto* busca alcançar. Uma boa visão atende aos critérios de ser relativamente geral, visionária e concisa.

Legenda visual para diagramas de teoria de mudança



18 Nota do tradutor: no contexto dos Padrões para a Conservação, o termo 'resultado' em português é utilizado para traduzir tanto o termo em inglês 'result' quanto 'outcome'.

Informações detalhadas sobre termos relacionados à conservação equitativa

Diversidade – Em um contexto social, refere-se à variedade de identidades, experiências e perspectivas presentes em uma organização, projeto ou programa. Isso inclui, entre outros: raça, etnia, orientação sexual, gênero, deficiência, origem indígena ou nativa, idade, cultura, religião, condição socioeconômica, aparência, idioma e sotaque, escolaridade, localização geográfica, nacionalidade, vivências, função profissional, tipo de personalidade e estilo de pensamento. O termo diversidade também pode ser usado para se referir à variedade de grupos ou organizações envolvidos em trabalhos de conservação (por exemplo, voluntários, anciãos, representantes da comunidade).

Equidade – Garantir tratamento justo, acesso e oportunidades para todos os indivíduos, buscando identificar e eliminar as barreiras que historicamente desfavoreceram certos grupos. A equidade reconhece que pessoas diferentes têm necessidades diferentes e podem exigir recursos diferentes para alcançar resultados iguais. Ela se concentra em criar condições equitativas, reconhecendo que nem todos partem do mesmo ponto de partida e que ajustes podem ser necessários para alcançar a justiça. A equidade é um pré-requisito para alcançar a igualdade na prática.

Consentimento Livre, Prévio e Informado (CLPI) – Este princípio refere-se à ideia de que, antes que uma ação que afete uma pessoa ou comunidade positiva ou negativamente possa ocorrer, a pessoa ou comunidade deve dar sua aprovação para que a atividade seja realizada ('consentimento'). No entanto, a pessoa ou comunidade deve ter informações completas sobre a atividade; caso contrário, o consentimento seria inválido, pois não se basearia em informações adequadas sobre a atividade proposta e seu impacto potencial ('informado'). A pessoa ou comunidade também deve fornecer o consentimento antes do início da atividade ('prévio'). É fundamental que a pessoa ou comunidade não sinta qualquer pressão ou coerção para concordar com a atividade ('livre').

Inclusão – A prática de criar ambientes onde todos os indivíduos se sintam acolhidos, valorizados, respeitados e capazes de contribuir plenamente. A conservação inclusiva reconhece e apoia os direitos, as necessidades, as visões, as vozes e a liderança de diversos grupos identitários (especialmente grupos locais e indígenas) na proteção e gestão da natureza. Envolve convidar e envolver ativamente indivíduos diversos em todos os aspectos de uma organização ou comunidade. Enquanto

a diversidade diz respeito à representação, a inclusão diz respeito à criação de uma cultura onde indivíduos diversos se sintam acolhidos e suas contribuições sejam valorizadas. É o "como" fazer a diversidade funcionar.

Parte interessada – Qualquer indivíduo, grupo ou instituição que tenha interesse direto ou possa influenciar um projeto e/ou que potencialmente será afetado pelas atividades do projeto e que tenha algo a ganhar ou a perder caso as condições mudem ou permaneçam as mesmas. As partes interessadas são todos aqueles que precisam ser considerados para alcançar os objetivos do projeto e cuja participação e apoio são cruciais para o seu sucesso. O termo 'interessada' denota as partes que podem afetar ou ser afetadas pelo trabalho do projeto no sistema. Não significa que a parte esteja ativamente envolvida ou mesmo ciente do trabalho. Os interesses podem ser financeiros, morais, legais, pessoais ou comunitários, e podem ser diretos ou indiretos. Embora a influência seja um aspecto do interesse, incluímos uma definição mais ampla para mitigar o potencial de negligenciar aqueles que têm fortes interesses, mas não têm poder ou influência.

Justiça – Tomar decisões justas e éticas sobre a distribuição de oportunidades e recursos por meio do engajamento interpessoal e institucional. A justiça vai além da equidade, buscando abordar e dismantlar desigualdades sistêmicas e práticas discriminatórias. Envolve a mudança de estruturas, políticas e práticas que perpetuam as disparidades e a defesa de uma mudança social sustentável. Justiça é sobre mudança a longo prazo – garantir que as condições e os sistemas que criaram a desigualdade sejam transformados. Envolve o "porquê" e o "próximo passo" ao abordar as causas profundas da desigualdade. Na conservação, uma abordagem de justiça envolve tratar as partes interessadas de forma equitativa e inclusiva, para que se sintam seguras e protegidas para participar. Justiça também significa aumentar a representatividade da diversidade no planejamento e na implementação de projetos e programas de conservação.

Salvaguardas sociais – Medidas ou políticas concebidas para proteger indivíduos e comunidades de impactos adversos, particularmente no contexto de projetos, políticas ou programas sociais de conservação e desenvolvimento. Essas salvaguardas visam garantir que os direitos, o bem-estar e os interesses de grupos vulneráveis ou marginalizados sejam respeitados e protegidos.

ANEXO 2. DEFINIÇÕES E CRITÉRIOS PARA TERMOS CHAVE

Descrição dos critérios para os termos chave

Declaração de visão: Uma declaração geral do estado desejado ou da condição final (associada ao escopo do projeto) que o projeto busca alcançar

- **Relativamente geral** – Definida de forma ampla para abranger todas as atividades do projeto
- **Visionária** – Inspiradora ao delinear a mudança desejada no estado dos alvos para os quais o projeto está trabalhando
- **Breve** – Simples e concisa para que todos os participantes do projeto possam se lembrar

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

Meta: Uma declaração formal que detalha um resultado intermediário desejado de um projeto, como a redução de uma ameaça crítica

Bons objetivos e metas devem atender aos seguintes critérios SMART:

- **Específico** – Claramente definido para que todas as pessoas envolvidas no projeto tenham o mesmo entendimento do significado dos termos no objetivo ou meta
- **Mensurável** – Definível em relação a alguma escala padrão (números, porcentagens, frações ou estados tudo/nada)
- **Alcançável** – Prático e apropriado dentro do contexto do projeto e considerando o contexto político, social e financeiro (especialmente relevante para metas; objetivo podem ser mais ambiciosos)
- **Orientado a resultados** – Representa as mudanças necessárias na condição do alvo, redução de ameaças e/ou outros resultados chave esperados
- **Com prazo definido** – Alcançável dentro de um período específico, geralmente de 1 a 10 anos para uma meta e de 10 a 20 anos para um objetivo

Ação: Um conjunto de atividades com um foco comum que trabalham em conjunto para alcançar metas e objetivos específicos, direcionando-se a pontos chave de intervenção, otimizando oportunidades e minimizando restrições

- **Interligada** – Afeta diretamente um ou mais fatores críticos em uma análise (ou modelo) de situação
- **Focada** – Descreve cursos de ação específicos que precisam ser executados
- **Viável** – Realizável considerando os recursos e restrições do projeto
- **Apropriado** – Aceitável e adequado às normas culturais, sociais e biológicas específicas do local (inclui atenção às salvaguardas sociais e ambientais)

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

- **Mensurável** – Capaz de ser registrado e analisado em termos quantitativos ou qualitativos
- **Preciso** – Definido da mesma forma por todas as pessoas
- **Consistente** – Que não muda ao longo do tempo, de modo que sempre mede a mesma coisa
- **Sensível** – Que muda proporcionalmente em resposta às mudanças reais na condição que está sendo medida

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

- **Acurado** – O método de coleta de dados tem pouca ou nenhuma margem de erro
- **Confiável** – Os resultados são consistentemente repetíveis – cada vez que o método é usado, ele produz o mesmo resultado
- **Custo-efetivo** – O método não custa muito em relação aos dados que produz e aos recursos disponíveis
- **Factível** – O método pode ser implementado por membros da equipe do projeto
- **Adequado** – Aceitável e adequado às normas culturais, sociais e biológicas específicas do local

ANEXO 3. PRINCÍPIOS GERAIS E CONSIDERAÇÕES

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

Princípios gerais

- **Colabore com parceiros** – É improvável que uma única organização de conservação possua a experiência ou os recursos internos suficientes para realizar todo o trabalho necessário de um determinado projeto. Além disso, é importante garantir que o trabalho iniciado em um projeto continue após o seu término. Portanto, você deve identificar e colaborar com os principais parceiros para implementar seu projeto, desenvolvendo relacionamentos formais ou informais com esses parceiros e/ou incluindo indivíduos de organizações parceiras em sua equipe de projeto. Os Padrões para a Conservação fornecem explicitamente uma estrutura comum

e transparente que permite o compartilhamento eficaz de informações e a colaboração entre uma ampla gama de parceiros.

- **Envolva as partes interessadas na medida do possível e o mais cedo possível no processo** – É igualmente importante definir e, em cada passo, envolver as partes interessadas. As partes interessadas incluem qualquer indivíduo, grupo ou instituição que tenha um interesse direto ou possa influenciar um projeto e/ou que potencialmente será afetado pelo projeto e que tenha algo a ganhar ou a perder se as condições mudarem ou permanecerem as mesmas. Os papéis das partes interessadas podem mudar ao longo do projeto. As equipes de projeto devem comunicar-se com as partes interessadas relevantes e envolvê-las no planejamento, implementação e tomada de decisões do projeto para garantir a representação e o apoio dos principais grupos (consulte o [Passo 1D](#) para obter mais detalhes sobre as avaliações das partes interessadas).
- **Implementar a conservação de forma equitativa** – Para garantir o futuro do nosso planeta, precisamos que todos tenham voz e oportunidade de agir. Pesquisas mostram que a diversidade promove a inovação, e a Aliança para Medidas de Conservação reconhece que, para apoiar a comunidade de conservação da forma mais eficaz, também devemos promover a conservação equitativa. Os Padrões para a Conservação incorporam considerações de alto nível para os profissionais e praticantes, a fim de garantir que o planejamento e a implementação sejam inclusivos para todas as partes interessadas afetadas pelo projeto. Esforços de conservação holísticos garantem resultados mais justos e duradouros. Esses princípios não pretendem ser exaustivos, e será importante que sua equipe adote uma abordagem de gestão adaptativa para entender o que funciona e o que não funciona em situações socioeconômicas complexas.



- **Utilize e contribua adequadamente para a base de evidências** – Sempre que apropriado, utilize todas as evidências locais e globais disponíveis para responder a perguntas-chave sobre a situação e as ações do seu projeto. Essas evidências podem variar desde o conhecimento indígena local sobre os locais de reprodução de uma espécie específica até uma revisão sistemática global sobre a eficácia de uma ação de conservação proposta. À medida que você aprende mais sobre o seu projeto, também deve compartilhar as evidências com a comunidade em geral para que outros possam se beneficiar de suas experiências (consulte as orientações da CMP sobre [Definindo e Usando Evidências na Prática de Conservação](#)¹⁹ para obter mais detalhes).
- **Use a gestão adaptativa para lidar com a incerteza** – O ideal é basear sua análise de situação e suas ações em evidências disponíveis. No entanto, em muitos casos, você pode ter que agir com urgência sem ter todas as informações. Nessas situações, é importante explicitar os pressupostos que você está adotando e, em seguida, coletar e avaliar sistematicamente (mas com eficiência) as informações necessárias para testá-las, de modo que você possa se adaptar e aprender.
- **Documente suas decisões** – Um princípio fundamental tanto da conservação baseada em evidências quanto da gestão adaptativa é documentar adequadamente a justificativa e as evidências que sustentam suas decisões em cada passo. Essa documentação não só ajuda a analisar por que as coisas funcionaram ou não, como também fornece a base para que outras pessoas (incluindo futuros membros da equipe) compreendam, avaliem e contribuam com a lógica de suas escolhas. Documentar as decisões e fornecer evidências que sustentem suas suposições também adiciona transparência e responsabilidade ao seu trabalho. No entanto, você não quer gastar tanto tempo documentando cada detalhe a ponto de sobrecarregar sua equipe. Como princípio geral, concentre-se na quantidade mínima de documentação necessária para ajudar sua equipe a avaliar e aprender com seu trabalho, bem como a compartilhá-lo com outras pessoas.
- **Promova um ambiente de aprendizagem** – Outro princípio fundamental tanto da conservação baseada em evidências quanto da gestão adaptativa é aprender com os resultados para que se possa melhorar ao longo do tempo. Para isso, é crucial abraçar o aprendizado, reconhecer e admitir erros, identificar sucessos e trabalhar para entender por que algumas ações foram bem-sucedidas, enquanto

outras não. Um projeto e uma cultura organizacional que valorizem o aprendizado ajudarão a fomentar um ambiente de aprendizagem seguro. Criar essa cultura provavelmente exigirá trabalho e comprometimento de todos os níveis hierárquicos, desde os mais baixos até os mais altos, de cada organização parceira envolvida no projeto

Considerações

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

- **Esses padrões mudarão com o tempo** – Estes Padrões não foram elaborados para serem a palavra final sobre como realizar uma conservação eficaz. Em vez disso, visam capturar o conhecimento atual sobre o que é necessário para realizar uma boa conservação em diversas condições. Assim, a CMP, com a contribuição da comunidade em geral, aprimora periodicamente os Padrões para a Conservação à medida que são aplicadas e testadas em campo e conforme nosso conhecimento aumenta sobre o que funciona e o que não funciona. Para participar de futuras atualizações, envie um e-mail para CMPinfo@conservationmeasures.org.
- **Esses padrões representam o “ideal”** – os Padrões para a Conservação visam fornecer uma visão abrangente do que constitui uma boa prática no projeto, gestão e monitoramento de projetos. É importante reconhecer que pode não ser viável – por uma série de razões – abordar todos os componentes dos Padrões para a Conservação. O importante, no entanto, é que você utilize um processo sistemático e lógico para aplicá-las. Por exemplo, você não deve identificar seus indicadores ([Passo 2B](#)) antes de esclarecer o que deseja conservar ([Passo 1B](#)). Da mesma forma, se você não puder abordar um componente específico, deve deixar claro como isso influenciará o restante do seu trabalho.
- **Estes padrões pressupõem que alguma definição de prioridades já tenha ocorrido** – a escolha de onde trabalhar ou os temas mais amplos a serem abordados é frequentemente uma decisão de nível superior tomada fora do processo de planejamento da conservação. Assim, estes padrões pressupõem que você e/ou sua organização já tenham realizado algum exercício de definição de prioridades para definir (pelo menos de forma aproximada) onde, ou em qual questão, sua equipe trabalhará. O aprendizado obtido durante a aplicação dos Padrões para a Conservação pode orientar futuros exercícios de definição de prioridades.

- **Poucos projetos começarão a aplicar os Padrões para a Conservação logo no início do planejamento** – Se você está apenas começando a pensar em iniciar um novo projeto, os Padrões para a Conservação podem ajudá-lo a ter uma abordagem abrangente desde o princípio. No entanto, muitos projetos que se beneficiariam dos Padrões para a Conservação já estão em andamento. Você pode aplicar esses padrões ao seu projeto no momento que fizer sentido para o seu contexto e, se apropriado, aplicá-los retroativamente para ajudar a identificar lacunas que precisam ser abordadas para aprimorar o seu projeto.
- **Cada projeto é diferente e, portanto, é necessário adaptar o uso dos Padrões para a Conservação** – Os Padrões para a Conservação são redigidos em termos gerais para proporcionar às equipes a flexibilidade necessária para adaptá-las e modificá-las às suas condições. Assim, os passos descritos neste documento geralmente se aplicam a todos os projetos de conservação, mas cada equipe deve detalhá-los de acordo com a complexidade e o investimento envolvidos em seu projeto. Além disso, algumas equipes podem constatar que certos passos não são adequados ao seu caso e, portanto, precisam adaptá-los.
- **Esses padrões se aplicam a projetos em qualquer escala espacial, institucional e/ou temporal** – os projetos podem variar desde a gestão de sítios de pequena escala até ecorregiões, paisagens ou corredores de grande escala. Também podem envolver a gestão simultânea de sítios de pequena escala para alcançar um impacto em grande escala. Os projetos podem ocorrer em escalas de tempo que variam de semanas a décadas. Da mesma forma, podem ser de natureza mais temática, incluindo, por exemplo, iniciativas de redução de ameaças baseadas em políticas ou focadas em espécies. Esses padrões são relevantes para todas essas situações. Da mesma forma, podem ser usados para elaborar programas de financiamento e esclarecer a relação entre os objetivos programáticos e doações individuais. No entanto, podem precisar de alguma adaptação, por exemplo, quando usadas para o planejamento estratégico em nível organizacional que se concentra em objetivos amplos e menos bem definidos.
- **Esses padrões têm como objetivo principal a conservação, mas podem ser adaptados** – Elas foram desenvolvidas por e para organizações e agências cujo objetivo final é a conservação da biodiversidade ou dos recursos naturais. No entanto, muitas equipes também trabalham

para contribuir com o bem-estar humano e, em alguns casos, o bem-estar humano é um objetivo tão importante quanto, ou até mais importante. Os Padrões para a Conservação são neutros em relação ao objetivo principal da equipe. Essa é uma decisão de gestão que as equipes devem esclarecer nos passos iniciais do processo. Contudo, diversos processos e ferramentas dos Padrões para a Conservação podem apoiar discussões explícitas sobre as possíveis compensações (*trade-offs*) e consequências da priorização de diferentes objetivos ao longo do ciclo do projeto.

- **Esses padrões podem ser implementados utilizando uma variedade de ferramentas e orientações das ciências naturais, sociais e comportamentais** – Os Padrões para a Conservação visam representar o estado da arte no conhecimento coletivo da comunidade de conservação sobre o processo de concepção, gestão e monitoramento de projetos de conservação, promovendo, ao mesmo tempo, uma cultura de aprendizagem. Os Padrões para a Conservação mencionam ferramentas específicas que se mostraram úteis na implementação dessa abordagem. No entanto, as equipes podem optar por complementar as ferramentas típicas dos Padrões para a Conservação com outras ferramentas adequadas ao contexto.
- **Estes padrões visam definir claramente e utilizar a terminologia de forma consistente** – Há inúmeros debates entre os planejadores sobre o significado relativo de termos técnicos como metas, objetivos, estratégias, atividades, alvos, marcos, produtos e resultados. Cada escritório, projeto e até mesmo indivíduo tem seu próprio conjunto de termos preferidos. Não existe uma resposta certa. Os Padrões para a Conservação, no entanto, defendem a importância de que os membros da sua equipe de projeto e as pessoas com quem você trabalha tenham uma definição clara e comum dos termos que utilizam. Com isso em mente, os termos técnicos neste documento foram cuidadosamente selecionados, destacados em negrito na primeira vez em que são mencionados, utilizados de forma consistente a partir daí e definidos no glossário ao final. A seleção de termos específicos para um determinado conceito e as definições desses termos baseiam-se no uso atual das palavras por profissionais de diversas disciplinas que atuam em planejamento, monitoramento e avaliação. À medida que os Padrões para a Conservação evoluem, podemos encontrar alguns termos que precisam ser atualizados para melhorar a comunicação e a adoção de princípios chave e passos (consulte a [Tabela 1](#) para atualizações desta versão).

ANEXO 4. RESUMO DOS PADRÕES DE PRÁTICA E RESULTADOS

Os números indicam passos e subpassos, e os marcadores em forma de diamante (◇) indicam resultados. Nem todos os padrões ou resultados são apropriados em todas as condições ou para todos os projetos, portanto, você deve adaptá-los conforme necessário.

1. Avalie

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

- ◇ Identificação do propósito, dos tomadores de decisão, do processo decisório e das decisões necessárias
- ◇ Identificação e engajamento das partes interessadas e apoio à sua participação onde existirem barreiras
- ◇ Seleção da equipe inicial do projeto, incluindo líder do projeto, membros principais e membros consultivos
- ◇ Identificação das habilidades existentes entre os membros da equipe e das principais lacunas a serem preenchidas
- ◇ Atribuição de papéis e responsabilidades

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

- ◇ Breve descrição do escopo do projeto, incluindo um mapa, se apropriado
- ◇ Declaração de visão para o projeto
- ◇ Seleção dos alvos, incluindo uma breve explicação dos motivos da escolha e, se apropriado, uma descrição e/ou mapa mostrando a localização de cada alvo
- ◇ Seleção dos alvos de bem-estar humano e identificação dos serviços ecossistêmicos relevantes
- ◇ Descrição do status de viabilidade de cada alvo de biodiversidade prioritário

1C. Identifique as ameaças críticas

- ◇ Identificação de ameaças diretas e, se relevante, um mapa mostrando a abrangência espacial das ameaças críticas à medida que se cruzam com os alvos
- ◇ Identificação dos efeitos biofísicos das ameaças climáticas e das interações entre as ameaças climáticas e convencionais

- ◇ Classificação ou hierarquização das ameaças diretas para identificar as ameaças críticas

1D. Avalie a situação de conservação

- ◇ Identificação e análise de ameaças e oportunidades indiretas
- ◇ Avaliação das partes interessadas e seus principais interesses
- ◇ Análise e/ou modelo de situação, descrição narrativa e/ou outra representação das principais relações de causa e efeito entre os fatores que afetam o contexto do seu projeto

2. Planeje

2A. Desenvolva um plano estratégico formal: objetivos, ações, pressupostos e metas

- ◇ Objetivos para cada alvo de biodiversidade e, se aplicável, para os alvos de bem-estar humano
- ◇ Identificação dos pontos chave de intervenção e ações candidatas
- ◇ Priorização das ações candidatas
- ◇ Teorias de mudança que esclarecem os pressupostos sobre como as ações e atividades associadas levam aos resultados esperados
- ◇ Metas para os resultados intermediários chave
- ◇ Plano estratégico finalizado

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

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

2C. Desenvolva um plano operacional

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

3. Implemente

3A. Revisite a estrutura e o processo da equipes

- ◇ Estatuto da equipe atualizado e outros acordos de parceria, conforme aplicável
- ◇ Estratégia de comunicação atualizada, indicando como você manterá as partes interessadas informadas sobre o seu progresso

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

- ◇ Plano de trabalho detalhando as atividades, tarefas e responsabilidades associadas aos seus planos estratégico, de monitoramento e operacional
- ◇ Cronograma ou calendário do projeto

3C. Estabeleça e aprimore o orçamento do seu projeto

- ◇ Orçamento do projeto
- ◇ Lista de possíveis fontes de financiamento
- ◇ Propostas de financiamento desenvolvidas e enviadas

3D. Implemente seus planos

- ◇ Implementação de planos estratégicos, de monitoramento e operacionais (conforme descrito em seu plano de trabalho), levando em consideração o orçamento e o cronograma do projeto
- ◇ Sistemas para armazenamento e acesso a dados
- ◇ Dados de monitoramento coletados nos sistemas
- ◇ Relatórios de progresso da implementação para sua organização, financiadores e outras partes interessadas

4. Analise e adapte

4A. Prepare os dados para análise

- ◇ Principais dados do projeto gravados, armazenados, processados e com *backup* feito regularmente
- ◇ Visualizações de dados essenciais para a tomada de decisões

4B. Analise e reflita sobre os resultados

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

4C. Adapte seus planos e orçamentos

- ◇ Documentos revisados do projeto, como seu plano estratégico (incluindo modelo de situação e teorias de mudança), plano de monitoramento, plano operacional, plano de trabalho e orçamento
- ◇ Documentação de evidências, discussões, lições aprendidas, riscos potenciais ou incertezas, e decisões

5. Compartilhe

5A. Documente o seu aprendizado

- ◇ Documentação dos principais resultados e conhecimentos

5B. Compartilhe o seu aprendizado

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

5C. Promova um ambiente de aprendizagem

- ◇ *Feedback* regular compartilhado formal ou informalmente
- ◇ Auditorias, conforme apropriado, para avaliar a aderência às boas práticas de conservação
- ◇ Comprometimento demonstrado por líderes e pela equipe em criar um ambiente seguro para a aprendizagem e a inovação
- ◇ Um compromisso de compartilhar sucessos e fracassos com praticantes da conservação de todo o mundo

Feche o ciclo

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

Membros da CMP (2024-2025):

