

Gestão Adaptativa dos Planos de Ação por Resultados da MAVA



Guia #2 (v1.0)

Este documento

Este documento fornece orientação técnica, aos gestores e parceiros de implementação dos Planos de Ação por Resultados (OAP) da MAVA, para a prática da Gestão Adaptativa ao nível do OAP. Está disponível em inglês, francês e português.

Este documento está estruturado em duas partes principais e um glossário no final:



INTRODUÇÃO

página

3-5

Introdução à Gestão Adaptativa no quadro do Plano de Ação por Resultados (em inglês OAP). Nesta primeira parte esclarece-se o que queremos dizer com a Gestão Adaptativa do OAP e o que esperamos dos parceiros.



PASSO A PASSO

página

6-11

Passo a passo. Esta parte fornece orientação de como valorizar a Gestão Adaptativa. O propósito deste guia é ser mais orientativo do que prescritivo.

Este guia faz parte de uma série nova de guias, consistindo em:



1 Desenho do Plano de Ação por Resultados (OAP) da MAVA



#2 Gestão Adaptativa do Plano de Ação por Resultados (OPA) da MAVA



#3 Avaliação intercalar do Plano de Ação por Resultados (OPA) da MAVA

Todos guias foram desenvolvidos com base nos Padrões “Open Standard” da aliança para a aplicação de medidas de conservação (em inglês [CMP](#)) e estão sendo aperfeiçoados com base no *feedback* dos seus utilizadores. Por favor, para enviar sua opinião use o mail mava@fosonline.org.

Os guias e os documentos padrão podem ser descarregados da secção “Recursos” do site da MAVA.

Parte 1: Introdução à Gestão Adaptativa dos Planos de Ação por Resultados - OAP

1.1 Objetivo

A Gestão Adaptativa (AM) é um processo estruturado e interativo para a tomada de decisões bem fundamentadas, com o objetivo de reduzir a incerteza ao longo do tempo por meio da monitorização e do uso de evidências. Gestão Adaptativa (em inglês AM) dos Planos de Ação por Resultados (em inglês OAP) refere-se ao processo pelo qual os parceiros avaliam sistematicamente o progresso e a eficácia do seu trabalho coletivo em prole da conservação. Ao fazer isso, eles examinam criticamente até que ponto a parceria está promovendo as mudanças necessárias, na escala desejada. O objetivo final da gestão adaptativa é melhorar a efetividade do trabalho e aumentar o impacto na conservação.



Figura 1: Iterações da Gestão Adaptativa no contexto do Ciclo Estratégico da Mava.

Normalmente, a gestão adaptativa ao nível do OAP é aplicada anualmente, durante a preparação e na reunião anual de parceiros (geralmente chamada reunião da Comissão de Coordenação). Essas reuniões permitem que os parceiros do OAP se afastem dos seus projetos individuais e se concentrem no coletivo e na visão regional. Durante essas reuniões, os parceiros discutem o progresso, problemas e soluções, aprendem uns com os outros e chegam a um acordo sobre as prioridades para o próximo ano. Normalmente, é raro realizar grandes alterações no esquema da Teoria da Mudança (em inglês TOC). No entanto, as estratégias e os planos de trabalho são revistos e adaptados em função da situação actual. Observe na Figura 1, como essas interações anuais podem promover alterações nas versões, como de V1.0 para V1.1 no ano seguinte, etc.

O processo para a Avaliação Intercalar (MTE) é semelhante, embora mais completo e resultará numa versão do OAP adaptada à evolução normal das precisões iniciais (na Figura 1, observe a mudança do OAP-v1 para v2 logo após o MTE). O OAP -v2 normalmente inclui uma versão atualizada da Teoria da Mudança “Cadeia de Resultados” (em inglês TOC), com metas atualizados e que teoricamente poderia incorporar um conjunto de estratégias completamente diferentes. As conclusões da MTE fornecem os justificativos para as mudanças feitas no OAP-v2. A OAP v2, por sua vez, será usada também como base para o desenho dos projetos individuais que serão contratados durante a última fase de financiamento da MAV, antes do seu encerramento em 2022. Para obter maiores informações sobre o MTE, consulte o Guia # 3. Avaliação Intercalar.



1.2 Abordagem e Papéis

A abordagem de gestão adaptativa (AM) consiste principalmente numa revisão sistemática anual realizada pelos parceiros de implementação do OAP. Focaliza-se no progresso do trabalho de conservação realizado e no impacto deste trabalho relativamente ao alcance das metas e, principalmente, dos resultados.

A MAVA acredita que realizando reflexões periódicas, é provável que os parceiros do OAP descubram juntos o que funciona e o que não funciona e possam identificar oportunidades e inovações que são cruciais para alcançar um impacto positivo e numa escala significativa.

Em geral, os parceiros do OAP, seja na forma de uma Comissão de Coordenação ou noutro formato, são responsáveis pela prática da gestão adaptativa (AM). A divisão de papéis entre eles, bem como o papel específico do gestor do OAP é negociado e adaptado conforme o OAP específico (consulte o Guia # 1: Desenho de OAP para MAVA).

A MAVA encarregou a FOS Europa de fornecer o apoio necessário aos parceiros do OAP para a prática da gestão adaptativa. Isso inclui orientação metodológica, capacitação, formação e facilitação. O nível de apoio requerido depende das necessidades do OAP.

1.3 Processo

Existem 4 etapas principais que os parceiros do OAP devem respeitar para operacionalizar o processo anual de interações da gestão adaptativa (AM):

- 1 Relatórios de progresso e efetividade dos projetos:** os parceiros do OAP documentam o progresso das estratégias e atividades planejadas e o alcance dos resultados nos seus respectivos projetos como parte do relatório de progresso para a MAVA. Por favor, observe que idealmente, os parceiros enviam o relatório final para a MAVA após a reunião dos parceiros, a fim de poder ajustar o plano de trabalho de acordo com as principais conclusões da reunião.
- 2 Atualização de dados de monitorização e do nível de progresso e efetividade do OAP:** os parceiros analisam o “scorecard” do OAP (geralmente um formulário padrão na Web) e inserem seus dados de seguimento para as metas e indicadores. Os dados são interpretados e as médias de progresso e efetividade são atribuídas.
- 3 Análise da evolução da Teoria da Mudança (TOC):** Essa análise é realizada relativamente à Teoria da Mudança (Cadeia de Resultados), criando a visualização do progresso e da efetividade do OAP.
- 4 Refletindo, adaptando e priorizando:** Os parceiros reúnem-se para avaliar e discutir coletivamente as implicações da análise acima. As questões-chave sobre o foco estratégico e as prioridades do plano de trabalho são discutidas dando especial atenção às interdependências dos diferentes projetos e às diferenças entre regiões. Assim, o processo de aprendizagem entre projetos ocorre. Conclusões gerais são a base para adaptações no nível do OAP e planos de trabalho de parceiros individuais.

Dica # 1:

Definir o processo e os papéis de cada um na gestão adaptativa

Os parceiros do OAP devem chegar a um acordo sobre o processo e o papel de cada parceiro no início do processo de gestão adaptativa do OAP. Um bom entendimento comum é essencial para assegurar o bom funcionamento do processo de gestão adaptativa. Para mais detalhes, consulte o Guia # 1: Desenhar o Plano de Ação por Resultados (OAP) da MAVA.

1.4 Produtos

Após a reunião anual dos parceiros (a partir da implementação da OAP-v2), os parceiros precisarão compilar e enviar um relatório sobre o OAP. Este relatório é importante para a MAVA, mas também é um importante documento de referência para os parceiros. É relativamente simples, pois contém um resumo de uma página com as principais conclusões da reunião de parceiros com base nos *índices*. Como anexos é solicitado o envio dos PDF (preferencialmente em um formato A3 para facilitar) dos boletins: (1) com o índice de Progresso do OAP; (2) com o índice de efetividade do OAP; e (3) Teoria da Mudança (TOC) anotada.

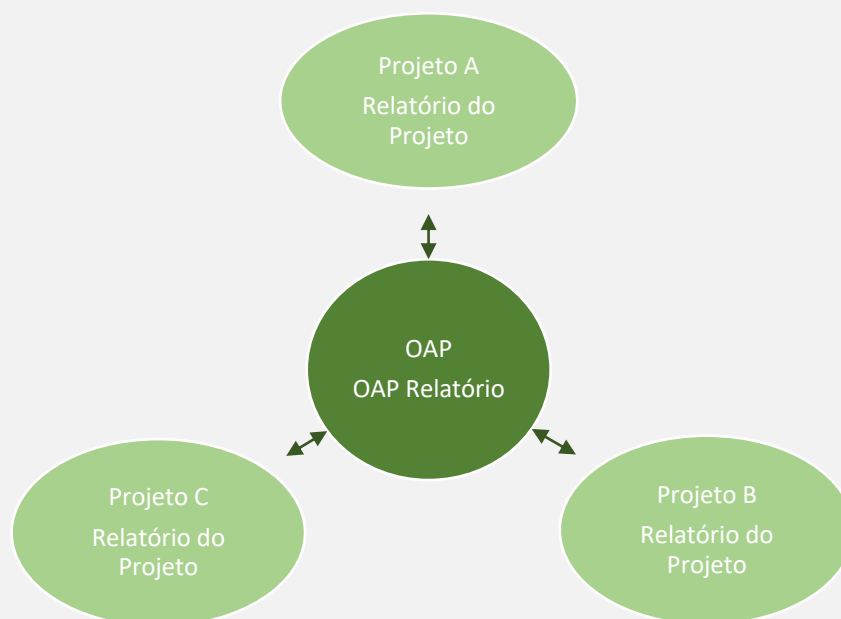


Figura 2: Visão geral dos produtos em nível de OAP e de projeto.

Idealmente, os parceiros individuais também irão enviar seus Relatórios Anuais do Projeto para a MAVA logo após a reunião de parceiros. Este relatório deve conter o progresso feito ao nível do projeto e inclui informações de alterações e prioridades estabelecidas no plano de trabalho para o ano seguinte.



Parte 2: Guia Passo a Passo

PASSO 1: RELATÓRIO A NÍVEL DE PROJETO

Os parceiros gestores de projetos relatam, uma vez por ano, o progresso e a efetividade do projeto. Idealmente, a maior parte do trabalho para esse relatório antecede a reunião dos parceiros. O formato de relatório a nível de projeto segue o mesmo formato de relatório que ao nível do OAP. Isso significa que o relatório a nível de projeto deve fluir facilmente e facilitar a elaboração do relatório a nível do OAP.

Isto ajudará cada parceiro a perceber como o seu próprio projeto se encaixa no OAP, o relacionamento de cada projeto com o programa e a ver como o trabalho e os resultados estão alinhados. Também é útil ter um acordo claro sobre as responsabilidades de atualização de partes específicas dos boletins de avaliação (scorecards). Assim, ter os boletins no formato eletrônico (Web) permite que os parceiros atualizem os dados do boletim simultaneamente e com responsabilidades compartilhadas. Isso torna o trabalho do coordenador geral consideravelmente mais ágil.

Para ajudar os parceiros a compreender a sua relação com o OAP geral é importante distinguir dois tipos de projetos:

(1) *Projeto de âmbito geográfico*: normalmente, o projeto concentra-se na implementação de algumas ou de todas as estratégias do OAP num determinado local, país ou sub-região. Muitos OAP têm vários projetos em regiões específicas, o que torna a aprendizagem entre sites digna de consideração. Alguns boletins de avaliação permitem relatórios específicos por região.

(2) *Projeto regional ou transversal*: OAP geralmente incluem um projeto abrangente ou transversal. Nesses casos, a responsabilidade pela implementação de uma ou mais estratégias é incluída num projeto específico e implementada/coordenada por um parceiro. Muitos boletins de avaliação possuem coluna específica para relatar esse trabalho mais abrangente. O trabalho transversal geralmente tem implicações para outros projetos do OAP.

PASSO 2: Atualizando os dados de monitorização e avaliando o progresso e a efetividade a nível do OAP

Na atualidade todos os OAP têm boletins de avaliação que estão totalmente alinhados com a Teoria da Mudança (TOC) geral e contribuem para as metas, indicadores e estratégias gerais acordadas. Idealmente, os parceiros usam esses boletins de avaliação para documentar e processar os dados de seguimento dos seus projetos. (Por favor, consulte o MAVA Guide # 1: Desenho do OAP para mais detalhes).

Progresso

O boletins de avaliação permitem que os parceiros do OAP tenham uma visão geral do progresso feito por estratégia, por projeto e por parceiro. A Figura 3 mostra um exemplo simplificado de um boletim de progresso.

O boletim de avaliação ajuda os parceiros e a MAVA a identificarem diferenças entre projetos, regiões geográficas e escalas. Idealmente, os parceiros do OAP devem relatar o seu progresso com muita antecedência à reunião de parceiros, permitindo que sejam identificadas as questões relevantes antes da reunião. Essas questões devem ser incluídas na agenda e ajudam os parceiros a focarem-se nos temas que precisam de ser

debatidos, sem perderem muito tempo em detalhes relativos aos projetos individuais. Pode ser necessário fazer uma ou mais reuniões virtuais de preparação. Questões importantes para rever regularmente são: Existem atrasos sérios no trabalho que são cruciais para outros parceiros e, caso existam, como lidar com isso? Existem grandes diferenças entre regiões e/ou entre os parceiros? Por quê? Os parceiros podem ajudar-se compartilhando recursos, conhecimentos e dicas? Os parceiros certos estão trabalhando com as estratégias certas? Devemos intensificar ou priorizar o trabalho relacionado com algumas estratégias específicas para aumentar a eficácia?

Projeto	Parceiro	Estratégia 1	Estratégia 2	Estratégia 3
Projeto A	Parceiro 1	Em andamento	Alguns ajustes são necessários	Sem execução/Sem resultados
Projeto A	Parceiro 2	Muitos ajustes são necessários	Em andamento	Alguns ajustes são necessários
Projeto B	Parceiro 2	Em andamento	Em andamento	Muitos ajustes são necessários
Avaliação geral das estratégias		Alguns ajustes são necessários	Em andamento	Alguns ajustes são necessários

Figura 3: Exemplo de um quadro com o índice de progresso simplificado

Efetividade

Assim como o progresso, é ideal que os parceiros do OAP relatem sua efetividade antes da reunião de parceria, permitindo que sejam identificadas as questões chave antes da reunião. A Figura 4 mostra um exemplo simplificado de um boletim de avaliação de efetividade. Normalmente, os parceiros são solicitados para preencher campos específicos do quadro, dependendo da sua contribuição para o boletim geral. No exemplo abaixo, um parceiro em particular poderia ser encarregado de relatar o indicador # sobre centrais hidroelétricas em rios prioritários (coluna E), mas inserindo números reais na coluna H e atribuindo uma classificação de cores. Os boletins geralmente têm campos adicionais para relatar sobre regiões específicas e relativamente aos trabalhos transversais.

Se possível, os parceiros do OAP sistematizam os dados de monitorização e acordam as classificações para metas (coluna D) e para os resultados (coluna B). Esse processo garante um entendimento comum da efetividade da parceria na obtenção dos resultados desejados. Por favor, note que todas essas conclusões precisam ser validadas pelos parceiros durante a reunião.

A	B	C	D	E	F	G	H
Resultados	2018	Metas	2018	Indicator	Escala	Linha de base	2018
Usina Hidrelétricas evitada em rios prioritários		Meta 1: Até 2019 não há novas usinas hidrelétricas em rios prioritários		# número de usinas hidrelétricas em rios prioritários	0	0	0
					1-2		
					3-4		
					>5		

Produção sustentável de energia hidrelétrica		Meta 2: Até 2019, pelo menos, ¾ dos países têm sistemas de uso de água residual em vigor		Número de países com sistemas apropriados de uso de água residual	75-100%	35%	75%
					50-74%		
					25-49%		
					0-24%		
		Meta 3: Até 2019, 80% dos corredores com mata ciliar são declarados em áreas agrícolas		Porcentagem de estados ou países com designações jurídicas que estabelecem corredores de mata ciliar em áreas agrícolas	75-100%	23%	36%
					50-74%		
					25-49%		
					0-24%		

Figura 4: Exemplo simplificado de um quadro com o Índice de Efetividade do OAP

PASSO 3: ANÁLISE DA TEORIA DA MUDANÇA (TOC) PROPOSTA PARA O OAP

Os boletins de avaliação por si só apresentam poderosas visões gerais. Além disso, as informações podem ser visualizadas simplesmente incluindo marcações (círculos) codificados por cor numa versão resumida da Teoria da Mudança (cadeia de resultados), como mostrado na Figura 5.

As anotações realizadas na Teoria da Mudança (TOC) ajudam os parceiros a questionar correlações estabelecidas entre os resultados e as estratégias. Produzir uma Teoria da Mudança (TOC) anotada é simples. Proceda da seguinte forma: salve a Teoria da Mudança (cadeia de resultados) como uma imagem e inclua marcadores de progresso usando PowerPoint ou outra ferramenta.

Por favor, observe a Figura 5, como um exemplo simplificado de Teoria da Mudança (TOC) anotada. Observe os marcadores nos resultados de redução de ameaças (caixas roxas), nos resultados intermediários (caixas azuis) e nas estratégias (hexágonos amarelos). O código de cores dos marcadores está vinculado às classificações no índice de progresso (Figura 3) e índice efetividade (Figura 4). Você pode adicionar marcadores para diferentes regiões como forma de destacar essas áreas. No exemplo abaixo, isso é expresso pelas abreviações P1 e P2 para representar diferentes rios prioritários. O GT é utilizado para indicar o total geral, ou seja, a classificação final.

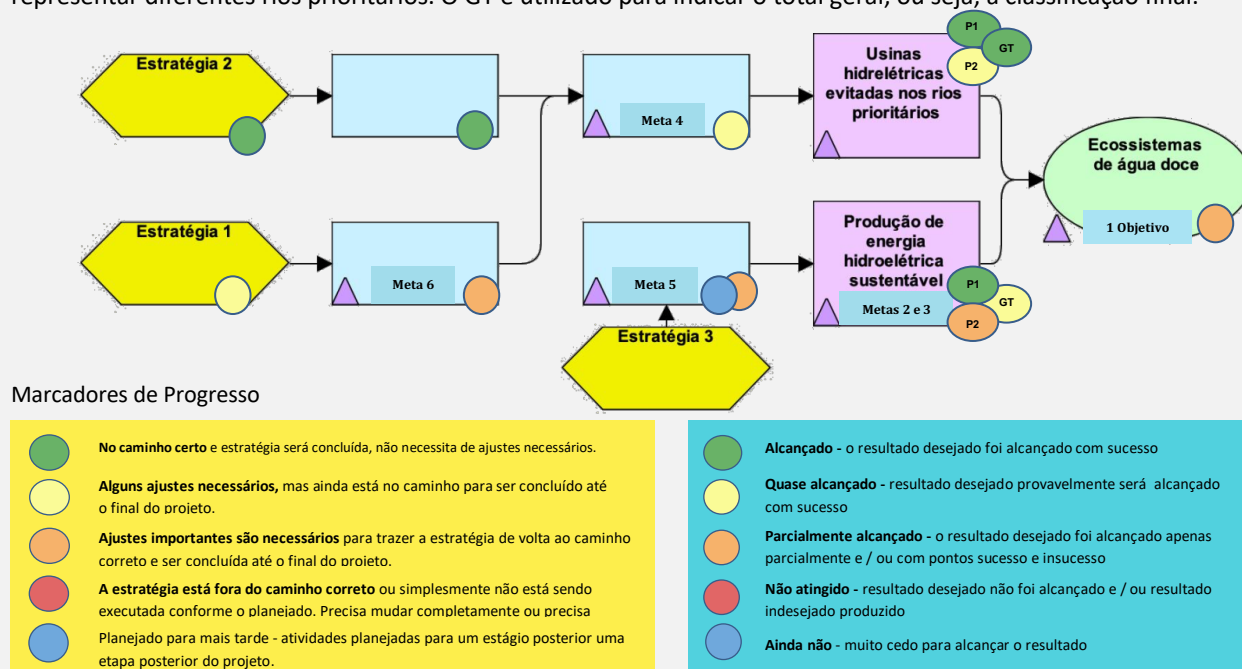


Figura 5: Exemplo simplificado de uma Teoria da Mudança (cadeia de resultados) anotada.

PASSO 4: REFLETINDO, ADAPTANDO E PRIORIZANDO

Preparação para a reunião dos parceiros

Com o relatório e a análise dos dados de progresso concluídos, é o momento de preparar detalhadamente a próxima reunião de parceiros. Frequentemente, os parceiros encontram-se apenas uma vez por ano durante 1,5 a 2 dias. A duração da reunião depende do tamanho e complexidade do OAP. Parte da reunião será utilizada para refletir coletivamente sobre as evidências e discutir as questões relevantes que precisam de mais reflexão.

O trabalho típico de preparação inclui:

- ⇒ Conclua os passos 2 e 3, o mais cedo possível antes da reunião, conforme descrito acima. Assim evita-se perder tempo no preenchimento desses boletins, permitindo uma maior concentração nas questões relevantes identificadas para a discussão coletiva.
- ⇒ Assegure-se que na agenda da reunião se incluem sessões para (1) validar e refinar as principais constatações de forma coletiva sobre o progresso e a efetividade, (2) aumentar o foco em questões específicas conforme os pontos identificados nas etapas 2 e 3 descritas acima. Para esses dois pontos, se possível, reservar pelo menos a metade da reunião. A outra metade deve ser reservada para discutir e compartilhar experiências de uma maneira mais técnica.
- ⇒ Estructure cada sessão individualmente, especificando os objetivos e os resultados, e o processo a ser seguido, liste os materiais necessários, bem como, a forma de organizar os resultados da reunião e o responsável pela facilitação da sessão;
- ⇒ Observe a logística, incluindo a disponibilidade de materiais, acesso a wi-fi, se necessário, e espaço suficiente para trabalho em grupo;
- ⇒ Compilação de versões em PDF (em tamanho A3) da Teoria da Mudança (TOC) anotada e dos boletins de avaliação, que devem ser enviados aos parceiros antes da reunião, juntamente com a agenda.

Reunião dos parceiros “Comissão de Coordenação” (em inglês SCM)

O desafio durante a reunião é ajudar os parceiros a irem para além da validação mecânica do conteúdo dos boletins e dos resultados de progresso e a concentrarem-se nas questões relevantes. É fundamental perceber que o desenho do OAP-v1 está baseado no melhor conhecimento que os parceiros tinham disponível à época. Este conhecimento foi expandido desde então. A Teoria da Mudança e os boletins são apenas ferramentas de apoio à decisão, com o propósito de ajudar os parceiros na reflexão sobre as suas suposições e ajudá-los no processo de adaptação do foco de seu trabalho para aumentar o impacto dos resultados de conservação.

Normalmente, os tópicos a seguir são úteis para discussão durante a reunião de parceiros:

- ⇒ É importante identificar que trabalho está concluído e quais os atrasos que existem, e discutir coletivamente as consequências e soluções. É importante identificar os desafios que são relevantes para todos os parceiros, como por exemplo, no caso de actividades-chave ou de experiências de sucesso, uteis para outras regiões.

⇒ A reunião também deve permitir uma reflexão coletiva sobre o que sabemos acerca dos impactos do nosso trabalho. A Figura 6 abaixo fornece algumas orientações para apoiar na reflexão acerca disso. Os tópicos descritos são apenas considerações e não se destinam a ser diretivas.

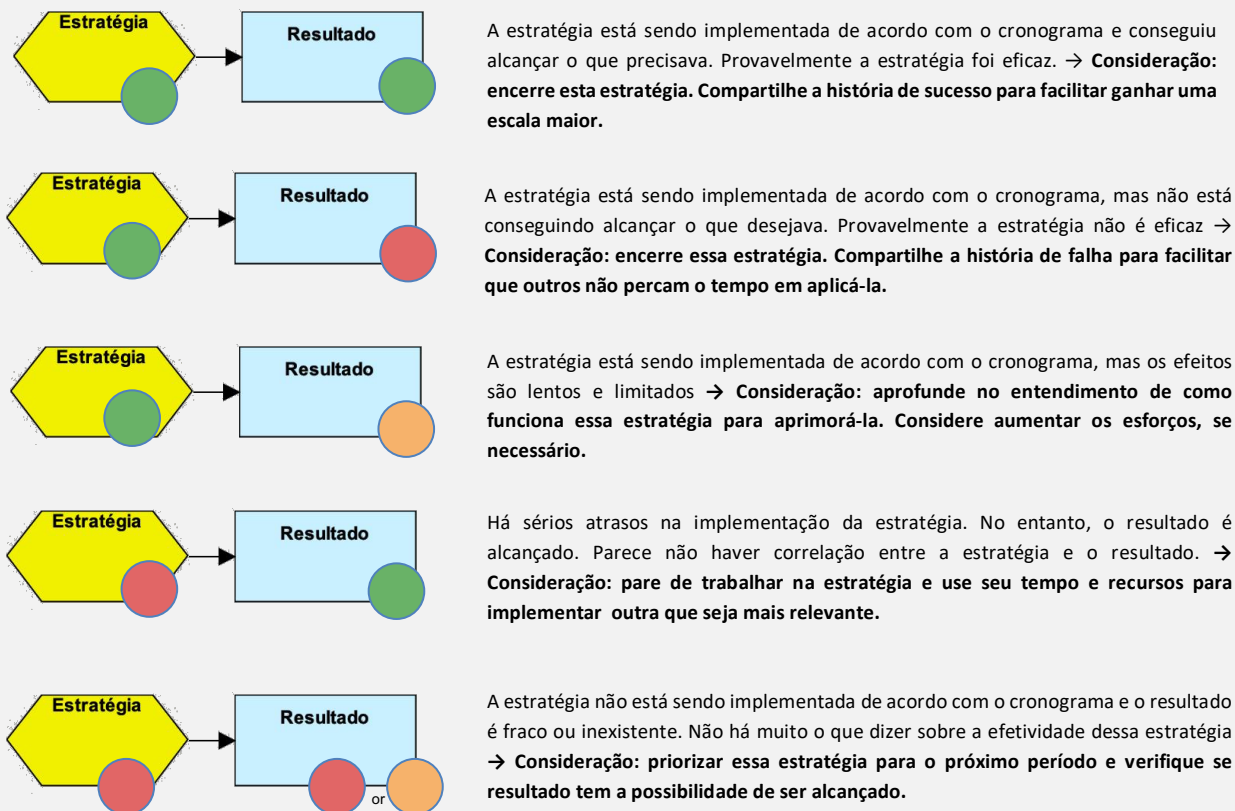


Figura 6: O nosso trabalho está fazendo diferença?

⇒ Observar cuidadosamente as diferenças entre as regiões pode aprofundar ainda mais o conhecimento. Por que está funcionando na área A e não na área B? O que pode indicar qual é o fator crítico desse sucesso? As outras áreas podem adaptar-se para integrar esses fatores de sucesso?



⇒ Aprofundar o nível de observação do OAP e assinalar as “decisões tomadas de olhos fechados” também é importante. Normalmente, quanto mais você se foca na declaração de resultados da Teoria da Mudança (OAP), melhor vê onde é que tomou decisões mal fundadas. Uma parceria pode, por exemplo, teoricamente perceber o que é preciso para pilotar algo com sucesso, mas pode não saber como levar as lições aprendidas para uma escala regional. Outro exemplo típico, muitas vezes sabemos como aumentar a consciencialização das pessoas, mas nem sempre compreendemos o que as leva a uma mudança comportamental real. Essas lacunas de compreensão representam riscos para o sucesso das nossas estratégias e ao discuti-las sistematicamente com os parceiros poderemos fazer descobertas úteis. A Figura 7, abaixo, fornece algumas orientações para ajudar na reflexão sobre isso. Os tópicos descritos são apenas considerações e não se destinam a ser diretivas.

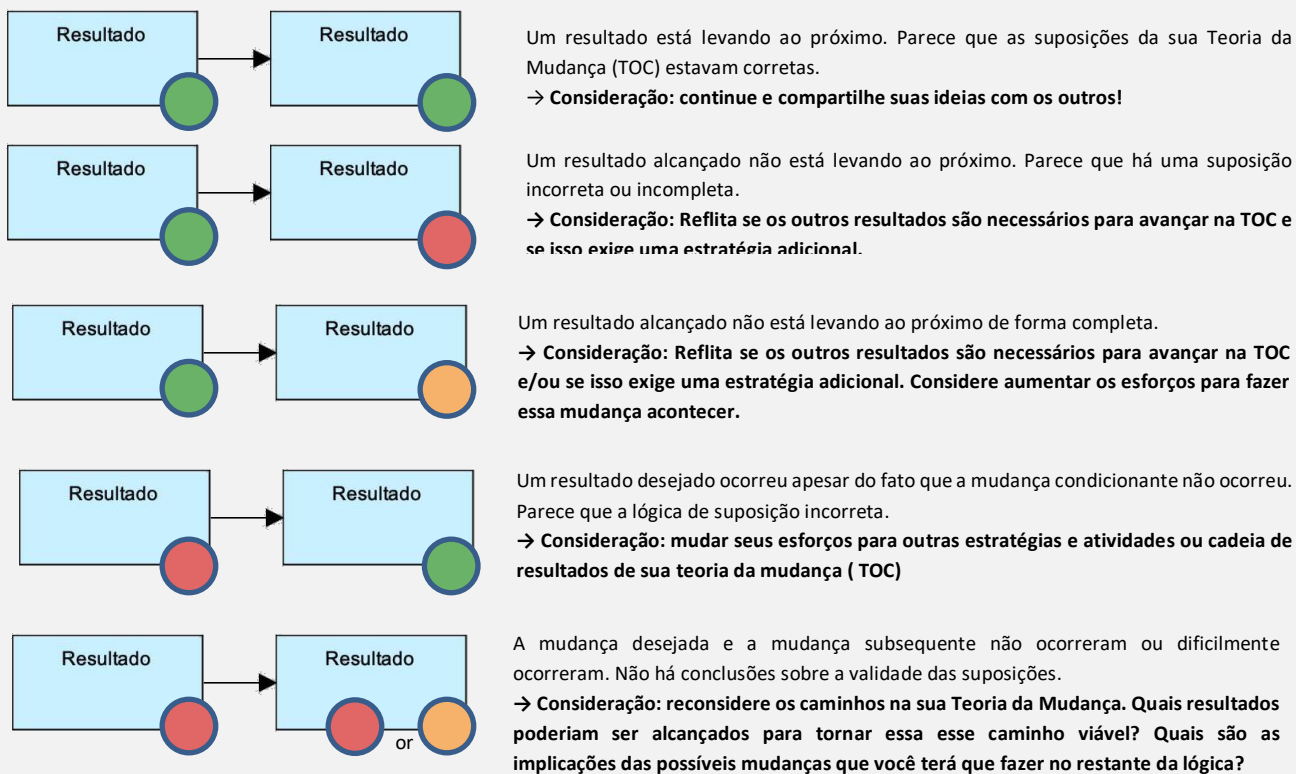


Figura 7: Estamos fazendo as suposições corretas?

Adaptação ao nível do OAP a partir das conclusões e suas implicações para os projetos

Essas discussões podem levar a ajustes no desenho geral do OAP (por exemplo, nos conteúdos dos resultados, na direção das setas, mudanças de estratégia, etc.), que precisam ser processados na Teoria da Mudança (cadeias de resultados) e nos boletins. É também importante que, no final da reunião de parceria (Comissão de Coordenação), as principais conclusões sejam registradas e suas consequências para os projetos individuais acordadas. As conclusões, a Teoria da Mudança (TOC) anotada e os boletins preenchidos formam juntos o relatório do OAP.

Adaptação baseada nas Conclusões ao nível dos Projetos e dos Planos de Trabalho

Muitas vezes há implicações das conclusões gerais para os planos de trabalho de projetos individuais: a aprendizagem entre regiões pode levar a reformulações; revisões da eficácia da estratégia podem levar a mudanças na ênfase colocada em certos planos de trabalho, etc. Os parceiros individuais precisam agora de integrar essas ideias nos seus planos de trabalho para o ano seguinte. Idealmente, o relatório de progresso a nível de projeto, as conclusões a nível de projeto (enriquecidas com as conclusões da reunião dos parceiros) e os planos de trabalho adaptados, são submetidos à MAVA. Dito isto, sabemos que os ciclos de relatórios acordados nem sempre permitem esse alinhamento. Quando assim fôr, é aconselhável chegar a acordo com a MAVA sobre uma abordagem mais razoável.

Glossário

Gestão Adaptativa	Um processo estruturado e interativo de tomadas de decisão sólidas, em situações de incerteza, com o objetivo de reduzir essa incerteza ao longo do tempo através da monitorização.
Efetividade	O nível de alcance dos resultados e metas por cada parceiro. Para o caso dos OAP, o nível de efetividade é obtido pelo índice de efetividade.
Avaliação Intercalar (em inglês MTE)	Neste documento, este termo é usado para descrever uma autorreflexão sistemática e guiada, com foco na avaliação de progresso do trabalho de conservação e seu impacto em termos de alcance das metas e, por fim, dos resultados.
Plano de Ação por resultados (OAP)	Termo usado pela MAVA para descrever uma parceria no âmbito de um programa. Um OAP engloba um ou mais projetos.
Parceiro	Uma organização que está envolvida na implementação do OAP. Parceiros diretos têm contratos com a MAVA. Parceiros indiretos possuem contratos com os parceiros diretos.
Progresso	Nível de implementação das estratégias pelos parceiros. O progresso está relacionado com o plano de trabalho. Ao nível de OAP, o progresso é avaliado por meio do índice de progresso.
Reunião da Comissão de Coordenação (em inglês SCM)	Normalmente a reunião anual dos parceiros do OAP.
Boletim de Avaliação (Scorecards)	Uma ferramenta, no caso dos OAP no formato de uma tabela eletrônica, para registrar dados de efetividade e progresso e analisar esses dados em escalas predefinidas. Os boletins de avaliação apoiam a Gestão Adaptativa (AM) e aumentam a transparência dos dados entre projetos, a diferentes escalas e entre os diferentes parceiros.
Teoria da Mudança ou Teoria para Mudança (em inglês TOC)	Permite explicar como uma estratégia assumida pode levar por meio de vários resultados intermediários ao alcance do resultado final. No caso dos nossos OAP, ela é apresentada na forma de uma cadeia de resultados.

Agradecimentos

Este guia é desenvolvido em estreita colaboração com o FOS Europa. A FOS promove boas práticas de conservação, incorporando princípios baseados em evidências de conservação e de gestão adaptativa. A FOS ajuda a construir capacidades, processos e ferramentas necessárias para planejar, medir e melhorar nossos OAP de forma adaptativa.