

Avaliação intercalar dos Planos de Ação por Resultados da MAVA



Guia #3 (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

3-6

Introdução à Gestão Adaptativa no quadro do Plano de Ação por Resultados (OAP- em inglês). Esta primeira parte destina-se a esclarecer o que significa Gestão Adaptativa do OAP e o que é esperado dos parceiros.



PASSO A PASSO

página

7-12

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 emergente de guias de orientação, consistindo em:



#1 Desenho do OAP da MAVA



#2 Gestão adaptativa do OAP da MAVA



#3 Avaliação intercalar dos OAP da MAVA

Todos os 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 a sua opinião use mava@fosonline.org.

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

Parte 1. Introdução a Avaliação Intercalar (MTE)

1.1 Objetivo

Nós usamos a expressão “Avaliação Intercalar” (em inglês MTE) para descrever o processo pelo qual os parceiros do OAP avaliam sistematicamente o progresso e a efetividade do trabalho coletivo de conservação que foi efetuado na atual fase de contratação (OAP-v1). Esse processo é frequentemente organizado pela Comissão de Coordenação.

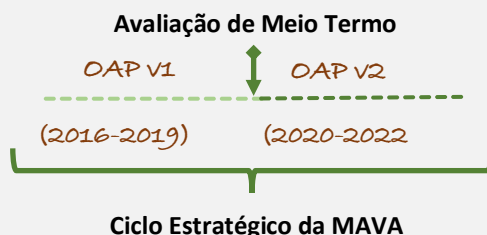


Figura 1: Posição da Avaliação Intercalar (MTE) no Ciclo Estratégico Final da MAVA

As conclusões da MTE ajudarão os parceiros do OAP a adaptar o OAP v1 ao OAP v2 e desenhar projetos expressivos para a última fase de financiamento da MAVA.

Para a MAVA, as expectativas são elevadas. As decisões finais de alocação de recursos representam o investimento final da Fundação para promover a conservação e manter o seu impacto antes do encerramento do ciclo em 2022. A MAVA utilizará as conclusões da MTE para avaliar cuidadosamente as diferentes situações, realizar as suas melhores escolhas, muitas vezes difíceis. Por favor, analise cuidadosamente as [importantes informações sobre a última fase do financiamento da MAVA](#), enviadas aos parceiros por Lynda Mansson, Diretora Geral da MAVA.

1.2 Abordagem e Papéis

A abordagem da MTE é a de uma avaliação realizada pelos próprios parceiros do OAP na forma de autorreflexão guiada e sistemática. Ela está focada em avaliar o progresso do trabalho de conservação e o impacto deste trabalho em termos de alcance das metas e, em última instância, dos resultados, de acordo com os Planos de Ação por Resultado. Solicita-se aos parceiros do OAP que substanciem as suas conclusões com evidências, ou seja, dados reunidos sobre um conjunto de indicadores. Se exigido pela MAVA e/ou pelos parceiros do OAP, a auto avaliação pode ser complementada pelo apoio de consultores externos de forma parcial.



Figura 2: A principal abordagem no MTE é a “auto-reflexão”.

A MAVA acredita que ao avaliar criticamente o nosso próprio reflexo no espelho é mais provável que aprendamos o que funciona e o que não funciona desenvolvendo assim a capacidade de adaptar e inovar, características estas que são cruciais para atingir o impacto na escala desejada.

Em geral, os parceiros do OAP, seja através da Comissão de Coordenação ou de outra forma, são responsáveis pela condução e redação do MTE. A divisão dos papéis, bem como o papel específico do gestor do OAP é adaptado para cada caso.

A MAVA incumbiu a FOS Europa de fornecer apoio técnico ao processo da MTE. Isso inclui orientação metodológica, formação, treino e facilitação. O nível de suporte requerido depende das necessidades de cada OAP.

1.3 Processo

O processo todo, desde a avaliação até a aprovação final e à contratação do OAP - v2 levará no máximo 8 meses (embora o processo para alguns casos seja reduzido consideravelmente), distribuídos em 6 fases, como definido abaixo:

1. **Preparação:** os parceiros do OAP consolidam e sistematizam os dados do OAP- v1, elaboram conclusões preliminares e definem a agenda do encontro da MTE.
2. **Planeamento e realização da reunião da MTE:** os parceiros reúnem-se por um período de 2 a 4 dias (muitas vezes na forma de uma Reunião da Comissão de Coordenação) para discutir coletivamente e chegar a um acordo sobre as principais conclusões da MTE e elaborar uma proposta conceptual de projecto no quadro do OAP- v2.
3. **Elaboração e submissão:** Os parceiros do OAP elaboram e enviam o relatório final da Avaliação Intercalar (MTE), e propostas/notas conceptuais para o OAP- v2 da MAVA.
4. **Decisão sobre a alocação de fundos:** a MAVA analisa a proposta inicial do OAP- v2, as notas sobre as conclusões da MTE e toma as decisões relativas ao financiamento.
5. **Desenvolvimento de uma proposta completa do projeto (em inglês FPP):** uma vez aprovado o projeto conceptual, os parceiros são convidados a desenvolver e apresentar uma proposta completa do projeto (FPP).
6. **Aprovação final e contratação:** as FPP são aprovados diretamente ou após revisão. Os contratos são efetuados a seguir e a implementação da última fase pode começar.

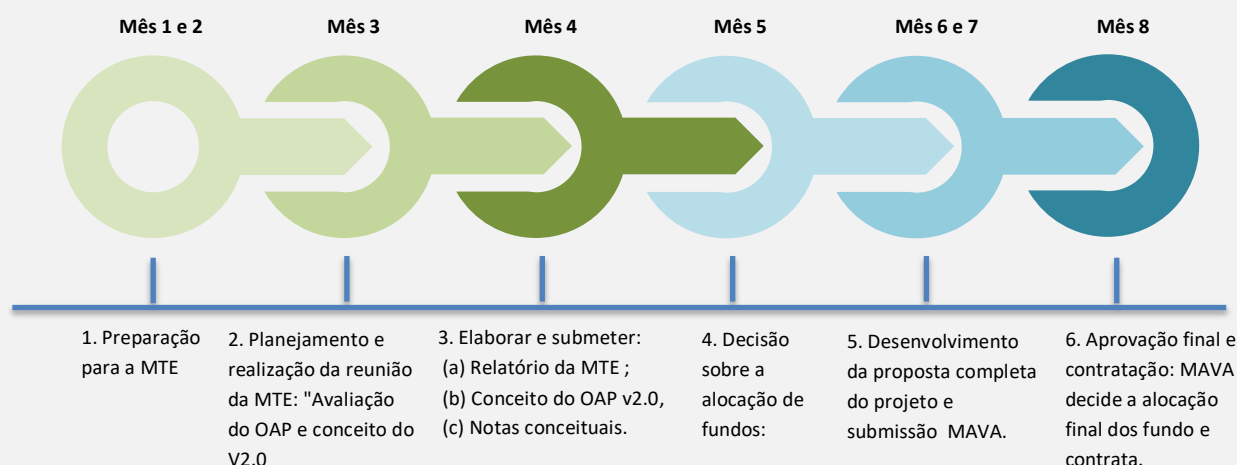


Figura 3: Quadro do processo geral: do MTE do OAP v1.0 até a contratação do OAP v2.

O MTE é apenas parte deste processo global e levará apenas 3-4 meses. Além disso, observe que o processo descrito acima é genérico e precisa ser adaptado às especificidades de cada OAP.

1.4 Escopo

A MTE exige uma análise atenta sob vários ângulos. Combinados, esses diferentes ângulos fornecem a imagem holística que estamos procurando.

Progresso: conseguiu fazer o que planeou?

O objetivo é ter uma imagem clara do progresso real comparativamente com o que foi planejado, por estratégia, por parceiro, em diferentes escalas e em diferentes regiões geográficas. Há também que identificar neste processo as causas e as consequências dos entraves e dos progressos realizados. Essa análise ajudará a identificar formas de aumentar a eficiência, maximizar o ritmo, superar dificuldades operacionais e diminuir os riscos para o progresso geral. Os dados para esta análise serão obtidos nos relatórios de progresso do projeto e através do Índice de Progresso do OAP.

Efetividade: qual o impacto do seu trabalho?

O objetivo é perceber até que ponto foram alcançados os objectivos traçados, a diferentes escalas e em diferentes regiões geográficas e fazer a correlação entre eles e os resultados obtidos. Isso ajudará a perceber se as estratégias identificadas produzem o efeito desejado e se a Teoria da Mudança (TOC) elaborada faz sentido, permitindo assim identificar os ajustes indispensáveis para aumentar a efetividade do trabalho. A avaliação da efetividade está intimamente relacionada com a gestão de riscos - quanto mais incertezas tiver na sua Teoria de Mudança - TOC, mais terá que a analisar em detalhe. Os dados para a análise da efetividade serão coletados por meio do Índice de Efetividade do OAP e da correlação com os do Índice de Progresso.

Promoção da parceria: a colaboração vale a pena?

O objetivo é perceber se juntos os parceiros estão a alcançar mais resultados do que sozinhos. Por outras palavras, até que ponto a parceria valoriza o bom senso coletivo, autoridade, influência política e recursos para aumentar e manter o impacto? Um dos objectivos é perceber a natureza e a eficácia da comunicação e da colaboração dentro da parceria. Até que ponto a parceria é capaz de mobilizar outros parceiros e partes interessadas, bem como recursos financeiros adicionais. Outro objetivo é obter uma imagem dos benefícios adicionais da parceria e da sua visão além de 2022. Isso ajudará a aumentar o valor acrescentado, a sustentabilidade de cada parceria e aumentar o impacto de cada OAP. Os dados são obtidos diretamente ou indiretamente através dos parceiros, das partes interessadas e de outras fontes relevantes, como sejam os relatórios das reuniões Comissão de Coordenação e outros.

Mudanças no contexto: o mundo ao nosso redor mudou?

Através de uma observação cuidada, procuram-se mudanças no cenário contextual, que podem ser importantes para levar em conta no desenvolvimento do OAP-v2. Por exemplo: possibilidade de mudança das políticas atuais, mudanças no financiamento, agitação civil e desenvolvimentos tecnológicos. Os aportes para a análise de contexto serão coletados por meio de uma verificação rápida em diferentes escalas e regiões geográficas de atuação dos parceiros e partes interessadas. Em casos especiais, um especialista pode ser contratado para apoiar.

1.5 Produtos

Existem 4 documentos que os parceiros dos OAP precisam de fornecer, esses documentos devem ser curtos e o mais sucintos possível, mas conter as informações necessárias.

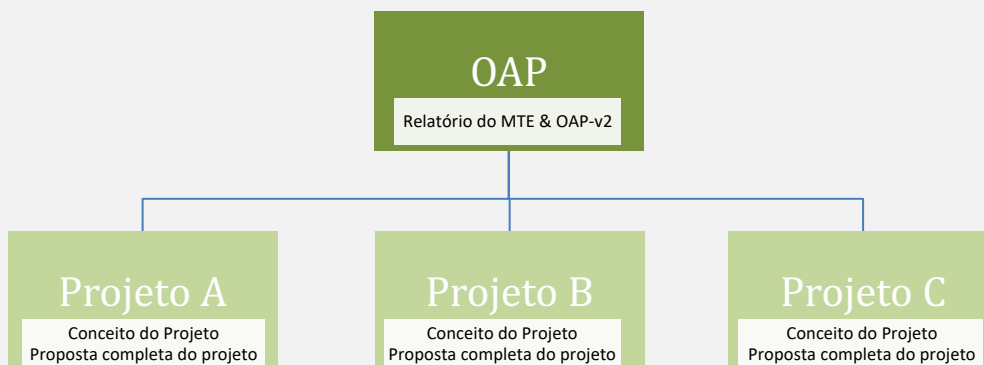


Figura 4: Visão geral dos produtos em nível de OAP e do projeto.

1. O relatório da MTE, contém um resumo dos resultados e as principais conclusões acordadas na MTE. As constatações e conclusões precisam ser justificadas, com base no melhor conhecimento disponível e precisam refletir os acordos e as decisões tomadas na reunião da MTE.
2. O relatório OAP-v2. Este relatório conterá um resumo da Teoria da Mudança adaptada, com metas e indicadores adaptados. Ele também incluirá de forma preliminar as principais estratégias que serão apresentadas e um resumo das adaptações a essas estratégias, incluindo o orçamento. Por último, mas não menos importante, o OAP-v2 deve conter ações planejadas para aumentar o impacto e mantê-lo. É necessário que haja uma forte ligação entre as conclusões da MTE e as adaptações feitas no OAP-v2.
3. Para cada projeto incluído no OAP-v2, é necessário entregar um conceito desse projeto que ele esteja claramente vinculado ao OAP-v2.
4. Após a aprovação do Plano de Ação por Resultados (OAP-v2) e do (s) respectivo (s) Projetos Conceptuais pela MAVA, os parceiros do OAP são convidados a submeter uma Proposta Completa do Projeto (FPP) para cada um dos seus projetos.



Parte 2: Passo a Passo

PASSO 1: ORGANIZAÇÃO

Antes de começar é bom reservar um tempo para se organizar. Este passo não deve demorar mais do que algumas horas.

Estabelecer a equipe da Avaliação Intercalar (MTE)

Um bom primeiro passo é formar uma equipe para assumir a responsabilidade pela implementação da MTE. Idealmente, a equipe indica um líder MTE (observe que o gestor do OAP pode ser um candidato lógico para essa função). A equipe precisará provavelmente de ter representantes estáveis de todos os parceiros diretos. Caso seja relevante, a equipe também pode incluir a representação de subcomitês (veja a Dica # 1). Mantenha a equipe pequena e orientada para a ação quanto possível - embora com representação suficiente para que seja reconhecida no âmbito das parcerias. Definir as responsabilidades de cada membro ajuda na gestão das expectativas. Pode ser estratégico nomear um "editor chefe" para se posicionar em nome da parceria na fase de preparação dos documentos finais.

É fundamental trabalhar em estreita colaboração com o gestor do OAP da MAVA, ao longo do processo de avaliação intercalar -MTE e acordar em conjunto sobre o seu papel no processo do MTE. O gestor do OAP decidirá sobre o nível de apoio necessário da FOS Europa. Esse apoio pode incluir orientação metodológica, capacitação e facilitação de certas partes do processo.

Dica # 1:

Considerar estabelecer a representação em subcomitês na equipe do MTE:

Alguns OAP são organizados em subcomitês, ou seja, em unidades operacionais para discutir o progresso e o impacto numa região geográfica específica ou duma parte específica (estratégia/projeto) do OAP geral. A "célula de reflexão" desses subcomitês é frequentemente representada nos boletins de avaliação; por exemplo: os boletins contêm colunas diferentes para diferentes regiões geográficas e/ou os resultados nos boletins são organizados por estratégia.

Desenhar a Avaliação Intercalar (MTE) e o processo da sua realização

Com base no processo descrito na parte 1.3 deste documento, a equipe adaptará o processo geral da MTE, incluindo todas as etapas, desde a MTE do OAP-v1 até a possível aprovação do OAP-v2. Por favor, leve em consideração as datas de encerramento (às vezes diferentes) dos diferentes projetos que compõem o OAP. Idealmente, lacunas de financiamento devem ser evitadas, pois podem criar sérios problemas operacionais. Se for inevitável, os interessados deverão debater com a MAVA como lidar com esse problema e avaliar se outros parceiros e partes interessadas precisam ser incluídos nesse processo.

Na sua planificação, defina prazos tangíveis para os marcos importantes, incluindo

- ⇒ fim da coleta de dados;
- ⇒ conclusões preliminares e possíveis tópicos para a reunião da MTE;
- ⇒ envio da agenda final da MTE e de documentos importantes aos participantes;
- ⇒ reunião da MTE e o desenho do OAP-v2 (geralmente numa Reunião da Comissão de Coordenação e
- ⇒ envio do relatório da MTE, do OAP-v2 e conceitos dos projetos para a MAVA.

Encontrar um eixo de trabalho apropriado e responder às expectativas criadas

Discussões iniciais com o gestor do OAP na MAVA sobre questões importantes, como: o orçamento potencialmente disponível, o co-financiamento e o nível de impacto esperado na conservação, ajudarão a

garantir que os parceiros do OAP entrem no processo com o nível adequado de informação e expectativas e possibilitar a apresentação de um OAP- v2 que se enquadre nas aspirações dos parceiros e da MAVA.

O MTE oferece uma grande oportunidade para fortalecer a parceria e melhorar o impacto coletivo na conservação. No entanto, isto exige que os parceiros do OAP olhem sinceramente para além dos seus próprios interesses e aceitem que as conclusões do MTE possam ter implicações a nível da continuação ou da interrupção de certas actividades em determinadas regiões ou com parceiros diretos e/ou indiretos específicos.

Para tornar o processo do MTE construtivo, é fundamental concentrar-se em questões relevantes para a parceria. Vale por isso a pena fazer um inventário rápido sobre as questões que os parceiros gostariam de ver respondidas e analisar até que ponto será possível responder às suas questões. Algumas dessas questões são relevantes ao nível do OAP, outras ao nível do país ou ao nível local. Normalmente, a equipe da MTE selecionaria as questões mais transversais dos parceiros, pois dizem respeito a vários parceiros, as estratégias gerais, e que tocam diferentes regiões para salientar aspectos fundamentais para as discussões no âmbito da MTE.

Comunicar com os parceiros

Por favor, assegure uma comunicação transparente com todos os parceiros do OAP sobre os objetivos da Avaliação Intercalar, a composição da equipe do MTE e as suas responsabilidades, como se dará o processo e seus marcos e algumas das principais questões. Pode ser bom abordar desde o início as principais preocupações que os parceiros têm, informar como estão envolvidos e gerir suas expectativas. Por último, mas não menos importante, a MTE pode fornecer ao OAP excelentes oportunidades de comunicação dentro e fora da parceria.

PASSO 2: COLETA E PREPARO DOS DADOS

Progresso e efetividade

- A recolha dos dados de monitorização faz-se por meio dos índices de progresso e efetividade do OAP. Por favor, note que este trabalho é realizado antes de todas as reuniões de parceria no contexto da Gestão Adaptativa contínua do OAP. Idealmente na preparação da Avaliação Intercalar (MTE), esses dados precisam de estar disponíveis anualmente, considerando cada ano de duração do projeto (OAP-v1). Para avaliar a efetividade, a linha de base precisa de ser identificada antes do arranque do projecto. Todas as pontuações precisam de ser justificadas e estar alinhadas com os relatórios de progresso da MAVA. Por uma questão de transparência, é aconselhável garantir que todos os parceiros do OAP tenham acesso a todos os relatórios de progresso.

⇒ **Produto:** Versão preliminar do relatório da MTE e seus anexos: Anexo 1: Boletim com o índice de progresso (em PDF); e a Minuta do Anexo 2 da MTE: boletim com o índice de efetividade completo (PDF).

- Prepare os dados relativos aos índices de progresso e de efetividade, e visualize estes resultados na cadeia de resultados, Teoria da Mudança do seu OAP.

⇒ **Produto:** Versão preliminar do MTE, com o Anexo 3: Versão preliminar da Teoria da Mudança (em inglês TOC) com as anotações representadas pelos marcadores de progresso e efetividade para o ano final (em PDF).

Para ter um exemplo e a explicação detalhada sobre como recolher e preparar os dados de efetividade e progresso, consulte as etapas 1 a 3 no Guia 2: Gestão Adaptativa dos OAP da MAVA.

Por favor, note que não existem muitas novidades até agora.

Promoção das Parcerias e Mudanças de Contexto

Para a maioria dos OAP, uma maneira eficiente de recolher dados sobre a promoção de parcerias e mudanças de contexto é realizar uma pequena sondagem para solicitar contribuições de parceiros diretos e indiretos. Existe um formulário padrão disponível. A sondagem ajudará a reunir dados quantitativos e qualitativos.

O formulário tem duas seções. A primeira seção foca a "promoção da parceria" e inclui questões sobre o funcionamento e valor acrescentado dessa parceria. As questões de promoção ajudam a explorar até que ponto o impacto da parceria é maior do que a soma do impacto individual.

A segunda secção serve como um registo rápido das “mudanças de contexto”, como por exemplo: desenvolvimento de cenários (global/regional/local) que podem ser importantes para considerar no desenvolvimento do OAP- v2. Essas mudanças de contexto representam frequentemente oportunidades que podem ser aproveitadas ou riscos que podem afectar a eficácia das estratégias. As perguntas da sondagem centram-se em torno de cinco elementos principais: (1) mudanças na política; (2) interesse dos meios de comunicação, do público em geral, dos privados ligados à temática e que podem influenciar tendências; (3) desenvolvimentos tecnológicos e conceptuais; (4) oportunidades de financiamento ou de construção de novas sinergias; e (5) mudanças na sociedade e acesso aos principais atores.

⇒ **Produto:** Versão preliminar do Anexo 4: Resumo dos resultados obtidos sobre as mudanças de contexto e a influência das parcerias.

Aqui estão alguns passos que você pode seguir para adequar a sondagem às suas necessidades:

- ⇒ Faça uma lista de todos os parceiros diretos ou indiretos e outros atores que você acha que devem participar na sondagem;
- ⇒ Decida se a participação pode ser anônima;
- ⇒ Ajuste as perguntas da sondagem excluindo, adicionando e/ou reformulando;
- ⇒ Elabore uma mensagem na qual você encoraja a participação de todos;
- ⇒ Envie a sondagem com um prazo claro e envie um lembrete uma semana antes do prazo;
- ⇒ Utilize ferramentas de pesquisa eletrônica, como Formulário Google ou Survey Monkey, que pode realizar o processamento dos dados de forma automática e permite a visualização dos resultados em painéis.

FOS Europa terá prazer em fornecer suporte em todas ou algumas das etapas mencionadas.

PASSO 3: SISTEMATIZAR AS CONCLUSÕES PRELIMINARES E IDENTIFICAR OS PONTOS DE DISCUSSÃO

A partir dos boletins de avaliação, da Teoria da Mudança anotada e dos resultados da sondagem, pode-se começar a sistematizar as conclusões preliminares e identificar as questões que precisam ser discutidas com os parceiros. Assegure-se de que as conclusões preliminares se justificam em função do conteúdo dos boletins de avaliação e/ou recolha informações adicionais quando necessário.

Quanto mais o trabalho é feito antes da reunião do MTE, mais tempo os parceiros terão para as discussões de questões relevantes. É altamente recomendável que o trabalho de preparação inclua discussões com parceiros envolvidos em regiões geográficas específicas ou nas estratégias específicas.

- ⇒ **Produto:** Primeira versão do relatório MTE contendo os resultados preliminares mais evidentes e destacando os itens de discussão para a reunião do MTE

Abaixo estão as principais perguntas que você também pode encontrar no modelo do relatório MTE. Você terá que adaptar a lista de perguntas que são relevantes para o seu OAP. Cada OAP é diferente em complexidade e isso significa que não existe um modelo único (por favor, certifique-se de que existe consenso com o gestor do OAP e faça um intercâmbio com o FOS Europa sobre esse tópico).

Questões para a Avaliação de Progresso:

- ⇒ Qual tem sido o progresso na implementação do trabalho planejado ao longo dos anos ao nível do OAP e nas diferentes regiões geográficas (região, país, local), em diferentes estratégias, diferentes projetos e/ou pelos diferentes parceiros?
- ⇒ Existem grandes diferenças entre as regiões, estratégias, projetos e parceiros e quais são as principais razões para essas diferenças?
- ⇒ Quais são as potenciais consequências dos insucessos constatados (riscos) e avanços (oportunidades) para outras regiões, estratégias e o OAP como um todo?
- ⇒ O que podemos fazer para aumentar a eficiência, maximizar a motivação, superar obstáculos operacionais e diminuir os riscos para o progresso geral?

Dica 2:

Use uma versão do Google Doc do formato MTE como bloco de anotações

O processamento de conclusões preliminares e perguntas diretamente no formato da MTE ajuda a processar os resultados com eficiência, mas também ajuda os membros da equipe MTE a manterem-se atualizados sobre o progresso. Pode ser encorajador ver diferentes secções de um documento sendo preenchidas gradualmente no período que antecede a reunião do MTE e ajuda o coordenador da MTE a acompanhar o progresso.

Questões para Avaliação de Efetividade

- ⇒ Qual o impacto que obtivemos, ou seja, até que ponto alcançamos os nossos objetivos ao longo dos anos ao nível do OAP e nas diferentes regiões geográficas (região, país, local), em diferentes estratégias, diferentes projetos e pelos diferentes parceiros? O que podemos celebrar? E o que é que não conseguimos?
- ⇒ Ao correlacionar as evidências de progresso com o alcance de objetivos e resultados, o que podemos dizer sobre a eficácia de cada estratégia? Existem grandes diferenças entre as regiões, estratégias, projetos e parceiros? Quais são as principais razões para essas diferenças? Quais estratégias se mostram mais eficazes? Quais que se mostram menos eficazes?
- ⇒ Há alguma parte de nossa Teoria da Mudança que precisamos questionar, que represente um risco ao impacto assumido? Como podemos minimizar esse risco?
- ⇒ Quais são as potenciais consequências de retrocessos (falta de impacto) e de avanços (impacto) para outras regiões estratégias e o OAP como um todo?
- ⇒ O que precisamos considerar para aumentar o impacto ao nível do OAP e nas escalas regionais?

Questões de promoção de Parcerias

- ⇒ Como os parceiros caracterizam a parceria?
- ⇒ Como está funcionando em termos de integração e responsabilidade compartilhada?
- ⇒ Até que ponto os parceiros estão colaborando ativamente e aprendendo uns com os outros?
- ⇒ Até que ponto os parceiros estão investindo ativamente para expandir a parceria?
- ⇒ Até que ponto os parceiros estão envolvidos na captação de recursos em nome da parceria?
- ⇒ Qual é o valor acrescentado do OAP para os parceiros?

Questões para a avaliação das mudanças de contexto:

- ⇒ Quais podem ser as principais mudanças no mundo exterior que poderiam comprometer os impactos esperados? Quais são os riscos exatamente? O que podemos fazer para minimizar esses riscos?
- ⇒ Quais mudanças poderiam potencialmente fornecer uma grande oportunidade? Qual é a oportunidade exatamente? O que seria necessário para aproveitar esta oportunidade?

PASSO 4. REUNIÃO DE AVALIAÇÃO INTERCALAR E DE PLANIFICAÇÃO DO OAP-V2

Uma etapa fundamental é elaborar a agenda para a reunião da MTE. Idealmente, essa reunião deve ser de 3 a 4 dias, e dividida em 2 partes: (1) MTE; e (2) concepção do OAP- v2.

A Avaliação Intercalar (MTE)

A parte da reunião destinada à MTE deverá ser baseada nas questões relevantes identificadas no relatório preliminar da MTE. Durante a reunião, os parceiros analisarão os resultados e discutirão sobre os pontos mais polêmicos.

A FOS Europa pode ajudar a equipe da MTE na planificação da reunião, bem como, facilitar as diferentes sessões de trabalho quando fôr necessário e/ou ajudar a preparar outras pessoas para realizar essa tarefa.

- ⇒ **Produto:** O produto final desta parte da reunião é um relatório preliminar da MTE (incluindo os Anexos). Ele será baseado numa autorreflexão sistemática, focada na avaliação do progresso do trabalho de conservação e no impacto deste trabalho para se alcançarem os objetivos e, por fim, os resultados (que são o que se pretende atingir em cada Plano de Ação por Resultados).

Dica # 3:

Elabore cuidadosamente a agenda da sua reunião:

Considere a constituição de um "grupo de facilitação" - um grupo de pessoas que em conjunto organiza e reflete sobre a reunião. O trabalho durante a etapa 2 - colheita e processamento de dados, e 3 - conclusões preliminares e identificação de questões relevantes, pode ser distribuído entre os diferentes membros da equipe da MTE. Considere pedir a esses membros da equipe que facilitem a parte "deles" da discussão. O papel dos participantes da MAVA e da FOS Europa precisam ser claramente definidos e acordados bem antes da reunião. É desejável que cada grupo tenha alguém encarregado de registrar as conclusões. Idealmente, os resultados são incorporados diretamente nos produtos mencionados acima. Fazer isso com outros parceiros presentes aumenta os níveis de transparência e propriedade.

Identifique as questões realmente relevantes e assegure-se que é possível abordá-las na agenda. Garanta tempo e recursos para lidar com essas questões - a última coisa que se quer é deixar a reunião do MTE com uma conclusão incompleta, o que nos obrigaria a perder tempo suplementar e recursos já durante a última fase.

Tente estabelecer uma agenda bem equilibrada com trabalho em grupo e em plenário. Cada sessão deve ter um objetivo e resultados claros e um facilitador com capacidade para animar as sessões e apoiar os participantes. Assegure-se de que há espaço suficiente para o trabalho em grupos e os recursos necessários, como: projetores, wifi, flipcharts, etc. Na sessão de encerramento da MTE, todas as decisões têm que ser registradas e acordadas. Durante esta sessão, os parceiros acordam a continuação de certas estratégias e o trabalho dos parceiros em regiões específicas observando os critérios de eficácia, oportunidades e riscos ao nível de OAP. Esta sessão é tipicamente densa e exige uma preparação consistente por parte da equipe de facilitação.

Evite "discussões livres", certificando-se de que as discussões se baseiam em todo o trabalho realizado até ao momento. Os participantes devem ter recebido e analisado todos os documentos preliminares: versão preliminar do relatório MTE, Anexo 1: Índice de Efetividade, Anexo 2: Índice de Progresso, Anexo 3: Teoria da Mudança anotada, Anexo 4: Resumo da sondagem, conclusões preliminares e perguntas relevantes. Esses produtos também devem estar prontamente disponíveis durante o workshop. Além disso, considere trazer uma ou mais impressões em formato A1 da Teoria da Mudança (TOC) anotada.

Concepção da versão 2 do OAP

Uma parte da reunião deve ser dedicada a valorizar as conclusões da MTE no quadro da elaboração da versão preliminar do OAP-v2. O OAP-v2 orientará o trabalho dos parceiros na última fase do financiamento do MAVA. Durante a reunião, os parceiros deverão chegar a um acordo sobre:

- ⇒ A Teoria da Mudança versão 2;
- ⇒ As metas e indicadores da v2;
- ⇒ As escalas de trabalho: regional, país, local;
- ⇒ As estratégias;
- ⇒ Os conceitos de projeto (concept projects)
- ⇒ A proposta de alocação de recursos financeiros de forma geral para estratégias e projetos do OAP. A MAVA dará orientações claras sobre o orçamento disponível antes da Reunião.

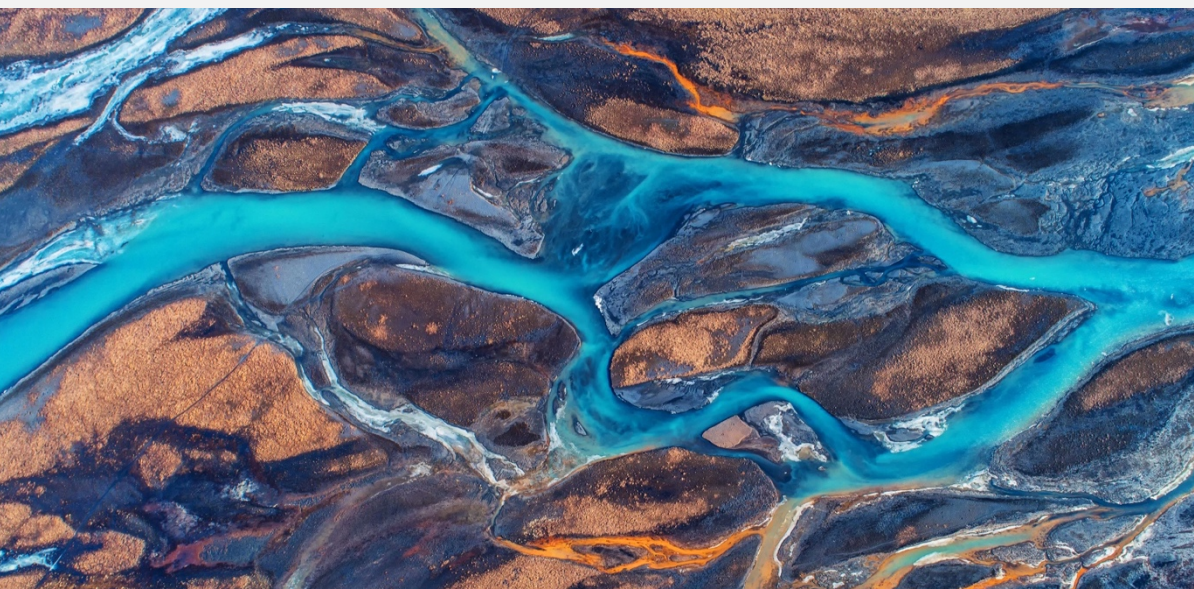
Note que o objetivo é simplificar a concepção de projetos individuais, alinhando-os de perto com as metas e indicadores do OAP. Esse alinhamento mais consistente entre os projetos ajudará a otimizar a Gestão Adaptativa do OAP e ajudará a reduzir relatórios duplicados. Prevemos que o desenho do OAP-v2 e FPP seja consideravelmente mais ágil que a v1. (V2 é uma continuidade de V1, o que significa que não estamos começando do zero!).

- ⇒ **Produto:** O produto final da reunião de concepção é a versão preliminar do OAP-v2 e uma página com notas para os conceitos de projetos.

PASSO 5: REDACÇÃO DAS CONCLUSÕES DA MTE, DO PLANO DE AÇÃO POR RESULTADOS (OAP V2) E DOS CONCEITOS DE PROJETO

Estes documentos preliminares precisam ser finalizados e submetidos à MAVA. O documento constituirá a justificação para o OAP- v2 proposto e os conceitos de projetos que o acompanham. É importante que todos os documentos sejam legíveis e bem apresentados, pois não servem apenas para relatar à MAVA, mas são também um importante resumo do trabalho realizado por cada parceria para a conservação e constituem um roteiro a seguir para desenvolver o trabalho durante a última fase.

- ⇒ **Produto:** Relatório final da MTE, relatório final do OAP-v2 e conceitos dos projetos



Glossário

Gestão Adaptativa	Um processo estruturado e interativo de tomadas de decisão fundamentadas, em situações de incerteza, com o objetivo de reduzir essa mesma incerteza ao longo do tempo, através de um seguimento continuado (monitoring).
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 um programa implementado por vários parceiros em colaboração (parceria). 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 do OAP, o progresso é avaliado através do boletim de avaliação (score card).
Reunião da Comissão de Coordenação (em inglês SCM)	Normalmente a reunião anual dos parceiros do OAP.
Boletim de avaliação	Uma ferramenta de seguimento do OAP no formato de um boletim de avaliação/folha de cálculo on-line, utilizado para registrar dados de efetividade e progresso e analisar esses dados em escalas predefinidas. Os boletins apoiam a Gestão Adaptativa (AM) e aumentam a transparência tornando os dados acessíveis aos diferentes projetos, em diferentes escalas e entre os diferentes parceiros.
Teoria da Mudança ou Teoria para a Mudança (em inglês TOC)	Uma explicação de 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 a 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 os nossos OAP de forma adaptativa.