

Concepção dos Planos de Acção por Resultados (Outcome Action Plans) da MAVA



Guia Prático #1 (v1.0)

O presente documento

Este documento fornece orientação técnica aos gestores e parceiros sobre a concepção dos *Outcome Action Plans* (OAP) da MAVA. Está disponível em inglês, francês e português.

O documento é constituído por três partes principais e tem um glossário no verso.



INTRODUÇÃO O AO OAP

page

3

Introdução ao OAP. Esclarecer o que queremos dizer com o OAP e o que se espera dos parceiros.



CONCEPÇÃO O DO OAP

page

4-10

Concepção do OAP incluindo orientação sobre o desenvolvimento das Teorias de Mudança e das Tabelas de Desempenho (*Scorecards*).



A COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DO

page

11-12

A Comissão de Coordenação do OAP, as suas funções centrais e o seu papel na gestão adaptativa do OAP.

Este guia faz parte de uma série de Guias Práticos, que consiste em:



#1 Desenhar/Elaborar os OAP da MAVA



#2 Gerir os OAP da MAVA adaptativamente



#3 Avaliação Intercalar (*MTE*) 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 ao OAP

Um *Outcome Action Plan* (OAP) é um plano estratégico de alto nível que vincula um conjunto de parceiros numa missão conjunta para alcançar um "resultado" específico. O termo "resultado" refere-se à redução de uma ou mais ameaças particulares a um ou mais objectivos/alvos de conservação específicos. Muitas vezes, concentram-se num contexto geográfico específico. Por exemplo: Redução das capturas acessórias de tartarugas marinhas em áreas prioritárias no Mediterrâneo. Os OAP abrangem um ou mais projectos.

O principal princípio que orienta a concepção de um OAP é que o todo deve ser mais do que a soma das suas partes. O objectivo é potenciar conjuntamente o impacto da conservação a uma escala que não seria viável para os parceiros individualmente. A peça central da concepção é uma Teoria da Mudança (TOC) articulada em conjunto. A Teoria da Mudança descreve como os parceiros consideram que as suas acções combinadas acabarão por conduzir à obtenção do resultado. O OAP também contém um quadro de monitorização do progresso e da eficácia, bem como um plano de acção de alto nível. [A parte 2](#) deste documento fornece mais orientações sobre o desenvolvimento do OAP. Note-se que este documento não orienta a concepção subsequente de projectos individuais.

Um OAP é concebido, monitorizado e gerido pelos seus parceiros participantes. Para tal, os parceiros reúnem-se em Comissões de Coordenação (SC, do inglês *Steering Committee*) ou num fórum ou órgão equivalente. [A parte 3](#) deste documento orienta a constituição das SC.

Para mais informações sobre a gestão e a Avaliação Intercalar dos OAP, consulte o '[Guia Prático #2: Gestão Adaptativa dos Planos de Acção por Resultados da MAVA](#)' e o '[Guia Prático #3: Avaliação intercalar dos Planos de Acção por Resultados da MAVA](#)'.



Partie 2: Concepção do OAP

No coração de cada OAP há uma TOC e uma Tabela de Desempenho (*Scorecard*) correspondente. A TOC constitui o pressuposto de como os parceiros assumem que o seu trabalho colectivo conduzirá à obtenção do resultado desejado. Os parceiros utilizam os dados recolhidos nas Tabelas de Desempenho para testar as suas hipóteses e adaptar as suas TOC e planos de trabalho de acordo com novos elementos. Chamamos a isto "prática de gestão adaptativa".

2.1 Desenvolver uma Teoria da Mudança

Elementos chave da TOC

Uma TOC é uma ferramenta poderosa para o planeamento e a gestão adaptativa de uma iniciativa de conservação. Uma TOC ajuda os parceiros do OAP a concentrarem-se, a serem explícitos sobre os resultados e os pressupostos desejados, a visualizarem sinergias, e a comunicarem com as partes interessadas e os financiadores.

As TOC podem ser visualizadas usando Cadeias de Resultados que contêm os seguintes elementos-chave:

- Uma ou mais **Estratégias de conservação** (hexágonos amarelos), ou seja, vastas áreas de trabalho com um foco comum, realizando actividades específicas (rectângulos amarelos)
- Um ou mais **Resultados** (caixas azuis), ou seja, mudanças no mundo exterior que levam a um ou mais Resultados de Redução de Ameaças.
- **Resultados de Redução de Ameaças** (caixas roxas) constituem uma redução das Ameaças Directas a Objectivos/Alvos de Conservação, ou seja, mudanças positivas no comportamento humano ou fenómenos naturais que ameaçam um ou mais objectivos de conservação
- Os **Objectivos/Alvos de Conservação** (ovais verdes) representam elementos da biodiversidade (ecossistemas, espécies ou processos ecológicos) nos quais o OAP escolheu concentrar os seus esforços

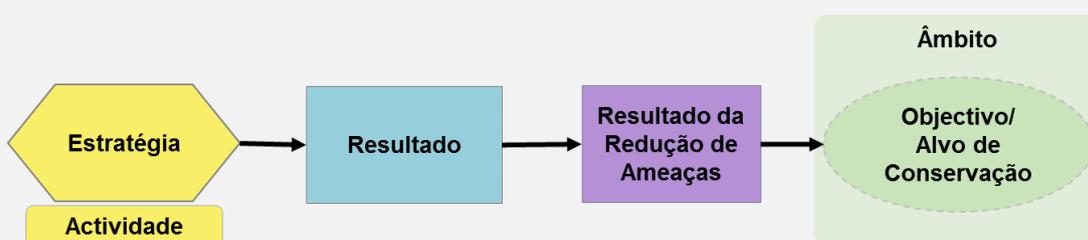


Figura 1. Elementos chave de uma Teoria da Mudança (TOC) visualizada numa Cadeia de Resultados

Sugestão #1: Desenvolver a primeira versão da TOC em conjunto num workshop de facilitação

Uma TOC tem maior significado quando desenvolvida em conjunto. Isto requer trabalho árduo, exigindo uma reunião de mentes por vezes bastante diferentes. Ter um facilitador competente pode ajudar os parceiros na condução de discussões complicadas. Uma TOC desenvolvida em conjunto pode mais tarde ser aperfeiçoada em sessões à distância. Usando as funções de partilha de ecrã do Zoom ou do Skype, ajudar os parceiros a "permanecer na mesma página".

Definição de resultados nas TOC

Todos os OAP financiados pelo MAVA estão baseados em resultados claros. O termo "resultado" refere-se à redução de uma ameaça particular que afecta um ou mais objectivos de conservação.

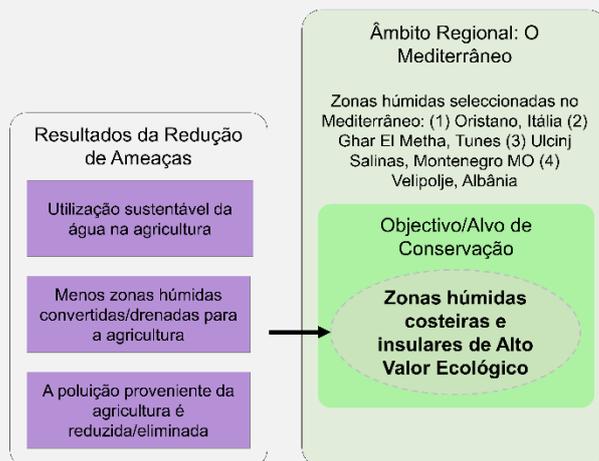


Figure 2 : Exemple du « résultat de conservation » de l'OAP M3 Zonas húmidas : différents Résultats de réduction de la menace liés à une Cible de conservation particulière dans un lieu géographique donné.

Figura 2: Exemplo do "resultado" do OAP M3 Zonas Húmidas - vários Resultados de Redução de Ameaças associados a um determinado Objectivo de Conservação numa região definida.

Estratégias, Resultados e Actividades

Na concepção de um OAP, os parceiros desenvolvem um conjunto de estratégias assumidas para conduzir aos resultados desejados e, em última análise, à concretização do resultado.

- Uma **Estratégia** é uma combinação de **actividades** que trabalham logicamente em conjunto para intervir em pontos específicos ao longo da TOC. A especificação das relações entre estratégias, actividades e resultados num diagrama TOC permite aos parceiros compreender plenamente o seu papel no plano global, identificar sinergias e apropriarem-se para a obtenção de resultados-chave. Mais adiante no processo, ajuda-os a avaliar a eficácia do trabalho. Por exemplo: Em que medida está o nosso trabalho sobre políticas a dar frutos, em termos da existência de incentivos particulares?
- **Os resultados** representam mudanças no contexto socioeconómico de um OAP que a parceria assume serem necessárias para alcançar o resultado. Podem ser mudanças na sensibilização, no quadro jurídico, na disponibilidade de recursos ou de conhecimentos e de competências, entre outros. Os resultados estão ligados causalmente e juntos formam uma cadeia de resultados que pode ser testada relativamente à sua eficácia.

No contexto dos OAP da MAVA, os projectos individuais constituem subvenções que a fundação está a conceder aos parceiros de execução do OAP. Os projectos adaptam as suas actividades específicas ao contexto do OAP na sua globalidade. Isto pode ser feito de diferentes maneiras: (1) os projectos aplicam a totalidade ou partes substanciais da TOC a nível do OAP num local específico. É frequentemente o caso de projectos-piloto

que testam a TOC do programa como um arquétipo em diferentes contextos. (2) os projectos implementam um subconjunto específico de estratégias e de resultados do OAP. Nesse modelo, a soma de vários projectos forma o programa total. (3) Os projectos executam uma ou mais estratégias do OAP que são transversais e relevantes para a execução de outros projectos e do programa como um todo. Dependendo do contexto dos OAP, pode aplicar-se uma destas opções ou a combinação das mesmas. O mapeamento dos projectos e/ou das principais actividades ao longo da Teoria da Mudança (TOC), ajuda os parceiros a compreender a coesão entre os projectos.

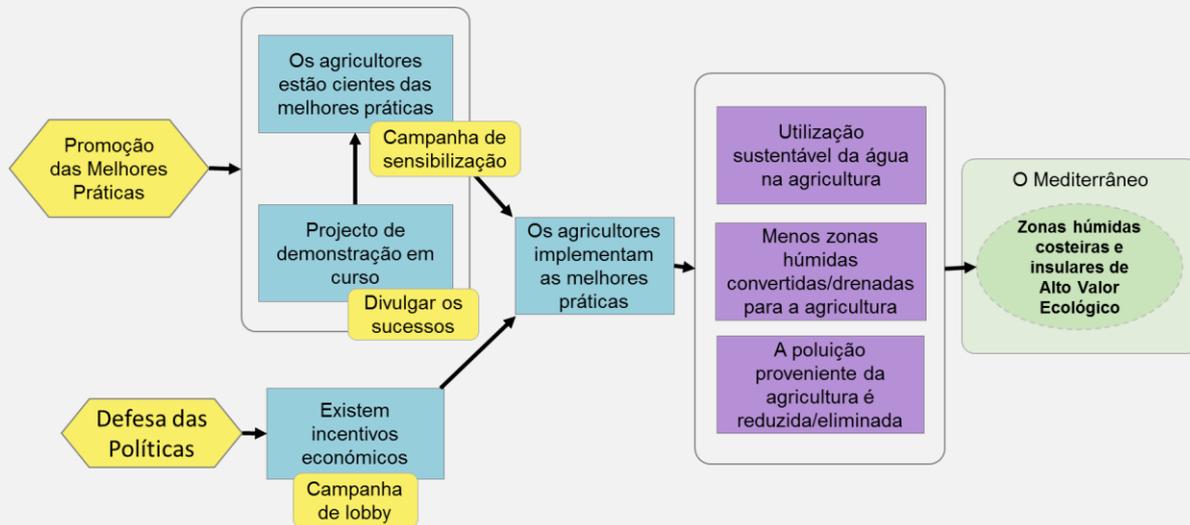


Figura 3: Exemplo simplificado de TOC baseado no OAP M3 Zonas Húmidas

Sugestão #2: Esclareça onde e por qual parceiro as estratégias são implementadas

É útil fazer um quadro global das estratégias e das actividades que os projectos individuais (e os parceiros) estão a implementar. Se aplicável, esta síntese deve também clarificar as diferentes regiões do OAP e quais as estratégias que aí se aplicam. Também ajuda a especificar estratégias que não são implementadas a nível do local/país, mas que são mais abrangentes e contribuem para todo o trabalho específico dos sítios (por exemplo, reforço de competências de todos os parceiros para fazer uma análise específica ou uma campanha regional sobre de políticas).

Metas, Objectivos e Indicadores

Especificar certos resultados-chave na TOC, ajuda os parceiros a concentrarem-se em objectivos realizáveis, ser realistas e monitorizar o seu progresso conjunto, etc. Uma TOC bem articulada constitui uma base sólida para a definição de metas, de objectivos e de indicadores mais concretos:

- As **metas e objectivos** são declarações formais que especificam um resultado particular, um resultado de redução de ameaças ou o estatuto desejado de uma meta de conservação. Os objectivos são centrados em resultados e as metas em alvos. É essencial estabelecer objectivos ao nível do OAP, ou seja, ao nível correspondente ao resultado global. Note-se que os projectos individuais poderão ter de definir objectivos mais específicos para a sua região ou contexto particular.
- Os parceiros formulam **indicadores** para avaliar se estes estão a atingir os objectivos e as metas. Um Indicador é uma entidade mensurável associada a um objectivo ou meta. É crucial limitar o número de indicadores, para que a monitorização seja viável. No entanto, o conjunto de indicadores tem de informar uma discussão relevante sobre a eficácia do OAP.

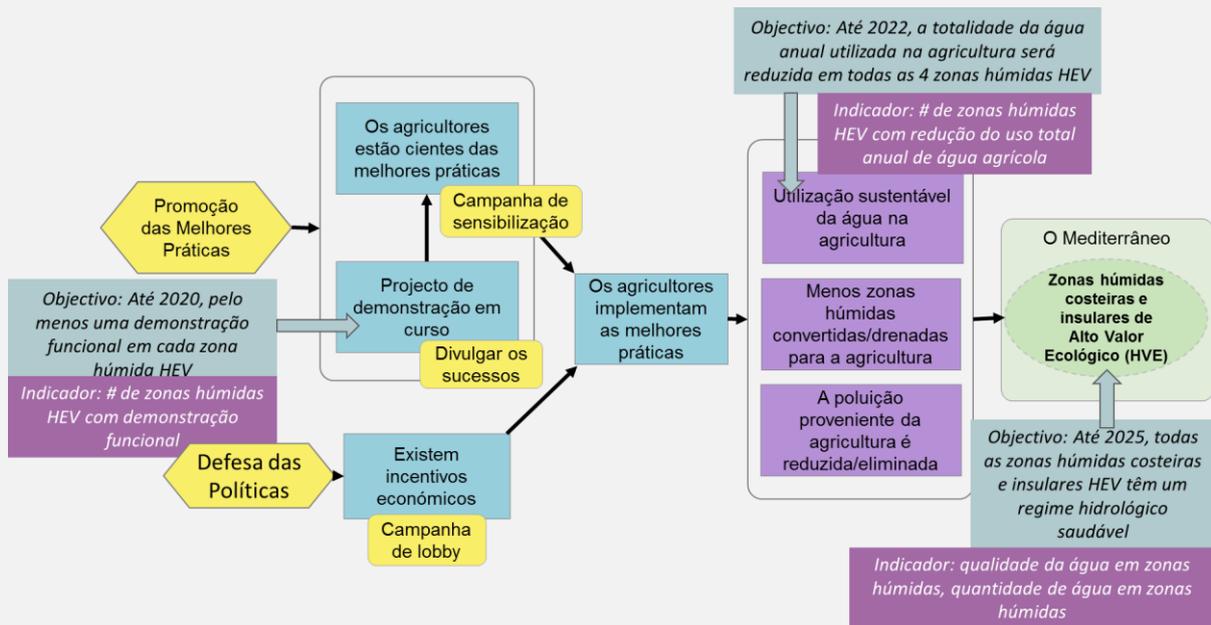


Figura 4: Exemplo simplificado de TOC baseada no OAP M3 Zonas Húmidas com Objectivos, Metas e Indicadores

Para mais informações sobre a concepção e utilização de uma cadeia de resultados, consulte o [How-to-guide: Using Results Chains to Improve Strategy Effectiveness](#) (Foundations of Success, 2007).



2.2 Desenvolvimento de Tabelas de Desempenho (Scorecards)

Para a avaliação do progresso e da validade da TOC, os parceiros são encorajados a utilizar os seus dados de monitorização. Para que os dados de monitorização sejam acessíveis e transparentes para todos os parceiros, recomendamos a utilização de tabelas de desempenho *on-line*. Uma vez desenvolvidos, os parceiros podem facilmente introduzir os seus dados nestas tabelas de desempenho sem modelos complexos de relatórios. O conjunto de todos os dados permite avaliações ao nível do OAP. Estas avaliações apoiam discussões bem fundamentadas.

Existem dois tipos de Tabelas de Desempenho:

- **Tabela de Desempenho do Progresso** para monitorizar a implementação de estratégias e actividades. A Tabela de Desempenho do Progresso ajuda os parceiros a compreender se colectivamente estão a fazer o que planearam fazer.
- **Tabela de Desempenho da Eficácia** para monitorizar a realização dos Objectivos e Metas, ou seja, a eficácia da TOC.

[Guia Prático #2: Gestão Adaptativa dos Planos de Ação por Resultados da MAVA](#) fornece detalhes sobre a utilização de Tabelas de Desempenho.

A Tabela de Desempenho do Progresso permite aos parceiros monitorizar e avaliar o progresso de cada estratégia ao longo do tempo, entre projectos e parceiros. Contém todas as estratégias da TOC, bem como informação específica do projecto, ou do parceiro, quando aplicável. Siga estes passos para adaptar o modelo ao OAP:

1. Certifique-se de que tem uma cópia do **modelo de tabela de desempenho** aprovada pela MAVA e guarde-a na pasta MAVA AM do OAP no Google Drive
2. **Navegue** até à folha da Tabela de Desempenho do Progresso
3. **Introduza todas as Estratégias** da TOC ao nível do OAP nas respectivas colunas
4. **Insira todos os Projectos, Parceiros** (o que for aplicável) nas linhas

Tabela de Desempenho do Progresso

Passo 1. Inserir estratégias

Estratégias		1. Promoção das melhores práticas			2. Política e advocacia		
Projecto	Parceiro	2020	2021	2022	2020	2021	2022
17053 Maristanis	Fundação MEDSEA	No bom caminho	No bom caminho		No bom caminho	No bom caminho	
	IUCN ECARO	Atrasada / não executada	Ajustes significativos necessários		No bom caminho	No bom caminho	
17057 Ghar El Melah	WWF Norte de África	Prevista para mais tarde	No bom caminho		Prevista para mais tarde	No bom caminho	
17055 Ulcinj	EuroNatur	No bom caminho	Alguns ajustes necessários		No bom caminho	No bom caminho	

Passo 2. Inserir Projectos, Parceiros, Sítios

Classificações de progresso anuais (código de cores)

Figura 5: Exemplo de Tabela de Desempenho do Progresso (incluindo avaliações com código de cores)

A Tabela de Desempenho da Eficácia permite aos parceiros monitorizar e avaliar a realização dos resultados e objectivos. Captam dados de medição para indicadores acordados a nível do OAP ao longo do tempo, entre sítios, parceiros e estratégias. Siga estes passos para adaptar o modelo ao OAP:

1. Certifique-se de que tem uma cópia do **modelo de tabela de desempenho** aprovada pela MAV A e guarde-a na pasta MAV A AM do OAP no Google Drive
2. **Navegue** até à folha da Tabela de Desempenho da Eficácia
3. **Introduza todos os Resultados** (coluna A) e **Objectivos** correspondentes (coluna E) e Indicadores (coluna I) da TOC ao nível do OAP nas respectivas linhas
4. **Decida** se quer organizar resultados por estratégia acrescentando linhas
5. Fornecer **Definições de Avaliação de Indicadores** para cada indicador (coluna J). Estas definições são fundamentais para permitir uma avaliação dos parâmetros nas categorias 'muito bom', 'bom', 'suficiente' ou 'fraco'.
6. **Adicionar colunas** para permitir a inserção de dados por projecto, sítio ou parceiro (dependendo do OAP) (coluna A-R).
7. **Fornecer dados de referência** para cada indicador (coluna A + O) para permitir uma comparação e avaliação; para cada região, local ou parceiro (o que for aplicável para o OAP).

Tabela de Desempenho da Eficácia

RESULTS	R			OBJECTIVES	OBJ			INDICATORS	Indicator rating scale	Priority sites								Sources of verification	
	2020	2021	2022		2020	2021	2022			Buna				Ghar El Meleh					
	Baseline	2020	2021		2022	Baseline	2020			2021	2022	Baseline	2020	2021	2022				
Demonstration projects are up and running				CW08 By 2020 at least one demo project is functional in each wetland with high ecological value				# of HEV wetlands with functional demo projects	>5 4 2-3 <2										
Sustainable water use in agriculture				CW09 By 2022 the total annual water used by agriculture is reduced by at least 10%				Change in the total annual water use by agriculture, %	Reduction of more than 10% Reduction of 0-10% Increase of 1-5% Increase of more than 5%										
Less wetlands converted/draind for agriculture				CW10 By 2022 the total converted/draind wetland area for is stable or reduced				% of the area that is converted/draind for agriculture	Reduction of more than 5% Increase of 0-5% Increase of more than 5%										
Pollution from agriculture is reduced				CW11 By 2022 the pollution from agriculture is reduced				% of previously drained area for agriculture converted to functional wetland	>90% 51-90% 10-50% <10										
									Reduction of more than 5% Increase of 0-5% Increase of more than 5%										

Figura 6: Exemplo Simplificado de Tabela de Desempenho da Eficácia

A Tabela de Desempenho da Eficácia está agora pronta a ser utilizada. Com base nas definições de avaliação de indicadores predefinidos e nos dados de referência, os indicadores são classificados utilizando dados de medição de indicadores (coluna L-N + P-R). As avaliações são (geralmente) feitas numa base anual utilizando-se colunas para todos os anos relevantes.

A classificação dos indicadores, dos objectivos e dos resultados formam a base para uma avaliação do OAP nas Reuniões da Comissão de Coordenação (SCM) e na Avaliação Intercalar (MTE). Para orientação sobre a utilização de Tabelas de Desempenho para a gestão adaptativa, por favor consulte o '[Guia Prático #2: Gestão Adaptativa dos Planos de Ação por Resultados da MAVA](#)'.

Note-se que uma avaliação do OAP é mais eficiente quando os seus projectos estão estreitamente articulados com estratégias, objectivos e indicadores ao nível do OAP. Os parceiros têm de discutir e acordar sobre a forma como os projectos mais antigos se relacionam com o OAP em geral. O mesmo se aplica a projectos que comecem mais tarde, quando o OAP já esteja em plena implementação.



Parte 3: l'OAP A Comissão de Coordenação do OAP

3.1 Definição das funções dos membros da Comissão de Coordenação

Fazer com que uma parceria funcione bem requer dedicação. A MAVA recomenda a criação de uma Comissão de Coordenação (SC) para assegurar uma boa colaboração entre os parceiros. Esta SC desempenha um papel vital na concepção, na implementação e na gestão adaptativa do OAP.

A SC é idealmente composta por representantes de todas as organizações parceiras. Idealmente um dos parceiros será designado como o coordenador do OAP. Em alguns casos, este papel é desempenhado *interinamente* pelo gestor do OAP da MAVA. A configuração exacta da SC, a divisão de funções entre parceiros e o papel particular do coordenador, é específica do OAP. Por favor, considere as seguintes funções ao atribuir funções e responsabilidades:

- O gestor da MAVA do OAP
- O coordenador do OAP
- Líderes dos Projectos
- Coordenadores de estratégias principais a nível do OAP
- Candidatos lógicos para coordenar o trabalho numa região específica

Em conjunto, os membros da SC são responsáveis por algumas funções principais:

1. **Coordenação da Parceria do OAP**, ou seja, reunião regular de parceiros para avaliar o progresso e a eficácia, e a gestão conjunta contínua do programa. As pessoas com boa supervisão, coordenação e capacidade de gestão, e com boa reputação dentro da parceria, são bons candidatos para assumir essa função.
2. A **gestão adaptativa do OAP** é praticada colectivamente por toda a parceria. É necessária uma boa definição do processo de gestão adaptativa, separação de funções e utilização de ferramentas.
3. Uma parceria funcional assenta numa **excelente comunicação interna**. Os parceiros são obrigados a comunicar activamente, de forma a que todos estejam a par das decisões relevantes. Recomenda-se a revisão regular do funcionamento da parceria ao longo do ciclo de vida dos OAP entre todos os parceiros envolvidos.

Sugestão #3: Ingredientes de uma parceria eficaz

- **Maximizar a diversidade:** unir parceiros a partir de um conjunto diversificado de entidades que podem incluir as ONG de conservação, outras ONG, pequenas organizações comunitárias, membros da comunidade local, agências de ajuda, doadores, agências governamentais e empresas.
- **Minimizar o esforço:** encontrar o equilíbrio certo entre permitir a tomada de decisões conjuntas entre parceiros por um lado, e minimizar a estrutura e a burocracia necessárias do outro lado.
- **Ser flexível e prático:** permitir aos parceiros envolverem-se a um nível apropriado e adequado - desde a mera recepção de comunicações, a um papel consultivo, até a um papel de liderança empenhada e de gestão no OAP.
- **Plano para transições:** permitir mudanças de liderança no programa para partilhar as responsabilidades e obter a adesão de todos os parceiros.

3.2 Reuniões da Comissão de Coordenação

Normalmente, as SC reúnem-se uma vez por ano, para analisar de forma sistemática os progressos, os problemas e as soluções, concentrando-se na definição de prioridades para o ano seguinte. Alterações drásticas da TOC não são frequentes nas reuniões regulares das SC. Em vez disso, os parceiros afastam-se dos seus projectos e concentram-se na ambição colectiva do OAP.

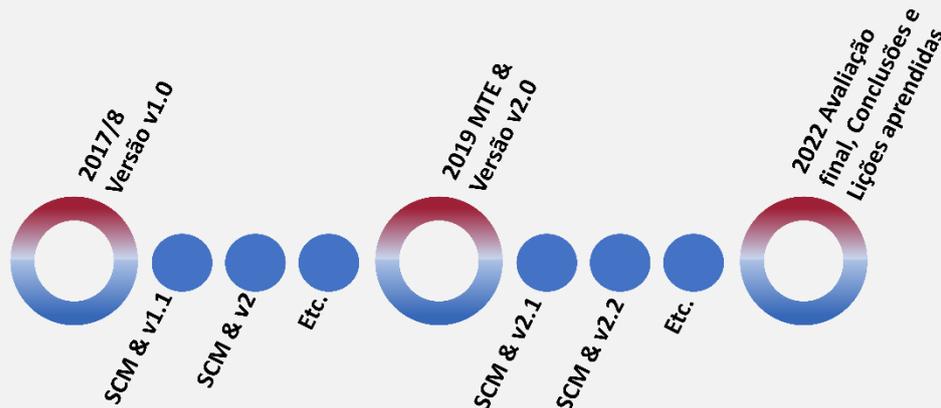


Figura 7: Processo e produtos desde a versão 1 do OAP até à versão 2 e avaliação final.

A avaliação final determina a eficácia do OAP e o impacto colectivo da parceria. Ao longo do percurso, o OAP é avaliado e aperfeiçoado em cada Reunião da Comissão de Coordenação (SCM). São desenvolvidas novas versões baseadas em decisões de gestão adaptativa (passando da v1.0 para a v1.1, até à v2.0 na Avaliação Intercalar e mais além). Para que as SC atinjam o nível desejado de discussão, é útil definir um protocolo de gestão adaptativa claro e bem documentado. Alguns aspectos cruciais devem ser considerados:

1. **Pense no *timing* inteligente para a elaboração de relatórios.** A sincronização das reuniões da SC com os períodos de apresentação de relatórios dos projectos assegura que a informação relevante possa ser disponibilizada e processada antes das reuniões. Para diminuir a carga de relatórios dos parceiros, também é útil harmonizar os tempos de apresentação de relatórios entre os projectos.
2. **Programar o processamento e a análise dos dados de monitorização em conformidade,** com responsabilidades bem definidas entre o gestor do OAP do lado da MAVA e os parceiros OAP.
3. **Documentar o processo de gestão adaptativa acordado,** por exemplo, num organigrama orientador (*team charter*) ou num diário para registo dos momentos da gestão adaptativa. Para mais informações sobre as iterações de gestão adaptativa, consultar o '[Guia Prático #2: Gestão Adaptativa dos Planos de Ação por Resultados da MAVA](#)'.

Glossário

Gestão Adaptativa (AM)	Um processo estruturado e iterativo de tomada de decisão sólida face à incerteza, com o objectivo de reduzir a incerteza ao longo do tempo através da monitorização.
Objectivo/Alvo de conservação	Um elemento da biodiversidade que pode ser uma espécie, um habitat/ecossistema ou um processo ecológico no qual um OAP optou por se concentrar.
Eficácia	A medida em que os parceiros estão a alcançar os resultados & os objectivos. A nível do OAP, a eficácia é seguida na Tabela de Desempenho da Eficácia.
Avaliação Intercalar (MTE)	Neste documento, o termo é utilizado para descrever uma auto-reflexão orientada e sistemática centrada na avaliação do progresso do trabalho de conservação e do impacto deste trabalho em termos do cumprimento dos objectivos e, em última análise, do resultado.
Plano de Acção por Resultados (OAP)	Um termo utilizado pela MAVA para descrever uma parceria a nível de um programa. Um OAP engloba um ou mais projectos.
Parceiro	Uma organização que está envolvida na implementação do OAP. Os parceiros directos têm contratos com a MAVA. Os parceiros indirectos têm contratos com os parceiros directos.
Progresso	Em que medida os parceiros implementaram as estratégias. O progresso está relacionado com o plano de trabalho. A nível do OAP, o progresso é acompanhado na Tabela de Desempenho do Progresso.
Reunião da Comissão de Coordenação (SCM)	Tipicamente uma reunião anual dos parceiros do OAP.
Tabela de Desempenho (Scorecard)	Uma ferramenta - no caso dos OAP sob a forma de uma folha de cálculo baseada na <i>web</i> - para capturar dados de eficácia e de progresso e para interpretar estes dados ao longo de escalas pré-definidas. As Tabelas de Desempenho apoiam a AM e aumentam a transparência dos dados entre projectos, escalas e entre diferentes parceiros.
Estratégia	Um grupo de acções com um objectivo comum que trabalham em conjunto para reduzir ameaças, capitalizar oportunidades ou restaurar sistemas naturais. As estratégias incluem uma ou mais actividades e são concebidas para atingir objectivos e metas específicos.
Teoria da Mudança (TOC)	Uma explicação de como uma estratégia é suposta conduzir, através de vários resultados, ao alcance do seu resultado final. No caso dos nossos OAP é apresentada sob a forma de uma cadeia de resultados.

Agradecimentos

Este guia é desenvolvido em estreita colaboração com a [FOS Europe](#). A FOS promove as boas práticas de conservação, incorporando princípios de conservação baseada na evidência e de gestão adaptativa. A FOS ajuda a construir a capacidade, os processos e as ferramentas necessárias para planear, medir e melhorar de forma adaptativa os nossos OAP.