




Coalizões para a conservação de
Áreas Protegidas

Guia para avaliação e fortalecimento

S é r i e R e c u r s o s p a r a o S u c e s s o



 Mitsubishi International Corporation
FOUNDATION



Série Recursos para o Sucesso
Volume 5

Esta série substitui *Recursos para o Sucesso. Um manual para organizações conservacionistas na América Latina e o Caribe* (1993) editado por Paquita Bath

© 2005 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Todos os direitos reservados.

ISBN: 1-886765-13-8

Produção Gráfica: Arte Contexto Ltda
Edição: Eva Vilarrubi/Fastlines (eva.vilarrubi@verizon.net)
Tradução: Walter Sotomayor

Índice

Prefácio	5
Reconhecimentos	7
Introdução	9
Formação de coalizões para a conservação: Alianças de múltiplos interessados na América Latina	11
Ferramenta de auto-avaliação para coalizões de conservação	25
Indicadores de rendimento da coalizão	29
Apêndice: Guias para o facilitador	53



Um dos grandes desafios que The Nature Conservancy (TNC) e suas organizações parceiras devem enfrentar é a necessidade de desenvolver um grande número de associações de organizações conservacionistas fortes e perduráveis, capazes de produzir um impacto mais amplo. Isto é evidente se considerarmos que TNC trabalha atualmente em associação com aproximadamente 500 organizações em 30 países na América Latina e o Caribe, a Ásia, o Pacífico e o Canadá. Nos últimos anos, TNC participou e apoiou coalizões formadas não só por organizações conservacionistas, mas também por organizações de diversos setores.

Por sua vez, as coalizões para a conservação enfrentam consideráveis desafios que surgem da associação de organizações de diferentes culturas, setores, níveis de poder, bases constitutivas, recursos financeiros, estilos de liderança e propósitos. Por isso, para alcançar coalizões fortes e perduráveis são necessárias ferramentas adequadas além de um nível apropriado de investimento. Por exemplo, muitas coalizões conservacionistas se estabeleceram para enfrentar os grandes desafios resultantes da Sétima Reunião da Conferência das Partes do Convênio sobre Diversidade Biológica (COP7).

Durante COP7 (fevereiro de 2004), 188 governos nacionais acordaram um Programa de Trabalho para as Áreas Protegidas (PoWAP) com o fim de apoiar o estabelecimento de sistemas regionais e nacionais de áreas protegidas completos, ecologicamente representativos e administrados e financiados de maneira

efetiva. Espera-se que esta meta seja cumprida em 2010 para sistemas de áreas protegidas terrestres e em 2012 para os sistemas marítimos.

TNC considera que as coalizões conservacionistas são um mecanismo ideal para facilitar a implementação do PoWAP e de outras iniciativas relacionadas com esse programa. Portanto, com o fim de apoiar as metas indicadas para cada país, por um lado TNC promove a assinatura de acordos de Parcerias para Apoiar a Implementação Nacional do Programa de Trabalho (*National Implementation Support Partnership-NISP*). Estes são acordos assinados entre o governo e ONGs conservacionistas nacionais e internacionais nos quais se definem ações comuns que serão apoiadas pela coalizão de organizações assinantes. Por outro lado, TNC apóia o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem no fortalecimento destas coalizões.

Os acordos NISP alcançaram o maior incremento no número de associações na história de TNC. Através desses acordos, foram estabelecidos vínculos de colaboração para a conservação da biodiversidade com mais de 200 organizações no mundo inteiro. Se os acordos NISP são bem-sucedidos, este seria um dos maiores avanços, no âmbito nacional, para proteger os parques nacionais e as áreas protegidas, tarefa que seria muito difícil de realizar sem a participação de organizações que atuam através de coalizões.

Com o fim de continuar fortalecendo as coalizões conservacionistas, TNC está ampliando estratégica-

mente sua caixa de ferramentas, a série denominada *Recursos Para o Sucesso*. A série já publicou quatro ferramentas importantes: *Auto-avaliação institucional*, *Quatro Pilares da Sustentabilidade Financeira*, *Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado* e *Gestão de Recursos Humanos*, ainda não traduzidos para o português. Agora apresentamos um novo volume: *Coalizões para a Conservação - Guia para sua avaliação e fortalecimento*.

Esta nova ferramenta contém uma metodologia prática, acessível e de fácil uso, para avaliar e definir ações com a finalidade de fortalecer as coalizões conservacionistas. Guia aos membros da coalizão para que estes forneçam seus insumos para caracte-

rizar a capacidade e efetividade da coalizão de forma objetiva e coletiva. Sobre esta base, os membros da coalizão podem identificar fortalezas e áreas que precisam de modificações ou aperfeiçoamento. Desta maneira, a coalizão poderá cumprir melhor os objetivos de conservação para os quais foi estabelecida.

Esperamos que esta nova publicação contribua a desenvolver o potencial total da coalizão da qual sua organização é parte e que depois possa compartilhar suas experiências com outros para que suas práticas tenham um impacto global na conservação.

*Departamento de Assuntos Externos
The Nature Conservancy*

Reconhecimentos

O *manual Coalizões para a Conservação: Guia para sua avaliação e fortalecimento*, foi preparado e revisado pela comunidade de aprendizagem “Coalizões para a Conservação” estabelecida para esta finalidade no site da Aliança para o Desenvolvimento Institucional “Fortaleza” (www.fortalezaonline.org). Os membros da comunidade trabalharam sobre a base da minuta inicial preparada pelo Projeto de Coalizões de The Nature Conservancy e incluíram a especialistas em desenvolvimento institucional e aprendizagem no setor de conservação, provenientes de diversas instituições:

- Francisco Padrón, Iniciativa Mexicana de Aprendizagem para a Conservação (IMAC), www.imac-mexico.org
- Joanna Messing, NESST, o Chile, www.nesst.org
- Marcia Brown, Foundations for Success (FOS), Estados Unidos, www.fosonline.org
- Marlon Flores, The Nature Conservancy (TNC), Estados Unidos, www.nature.org
- Paul Fervoy, Fundación Acceso, Costa Rica, www.acesso.or.cr
- Pronatura Noreste e a Secretaria de Meio Ambiente, Recursos Naturais e Pesca (SEMARNAP) na Reserva Laguna Madre (o México).
- PROARCA, ADESBO, ANCON, Autoridade Nacional Ambiental (ANAM) e o Instituto Panamenho de Turismo (IPAT) no Parque Nacional Marino Isla Bastimentos (PNMIB), na Província de Bocas del Toro (Panamá).
- Pronaturaleza e SINANPE na Reserva Nacional Pacaya-Samiria (Peru).

¹ A Aliança para o Desenvolvimento Institucional Fortaleza (www.fortalezaonline.org) oferece recursos (produtos, serviços e provedores de serviços) de fortalecimento institucional para diversos setores do desenvolvimento sustentável (incluindo conservação de biodiversidade). Além disso, promove o intercâmbio de conhecimento através de comunidades de aprendizagem que compartilham experiências de forma dinâmica e produtiva. Seus membros incluem organizações com sólida experiência na área de fortalecimento institucional: Fundación Acceso (Costa Rica), a (Peru), a Fundação COMPROMISO (Argentina), Iniciativa Mexicana de Aprendizagem para a Conservação - IMAC, The Nature Conservancy (Estados Unidos), a Rede de Informação para o Terceiro Setor-RITS (Brasil) e a Rede de Fundos Ambientais da América Latina e o Caribe - REDLAC.

- EcoNatura e o Instituto Nacional de Parques (INPARQUES), Parque Nacional Canaima (Venezuela).
- SOS-Amazônia e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA) no Parque Nacional Serra do Divisor (o Brasil).

O Projeto de Coalizões e esta publicação foram possíveis graças ao generoso auspício da Fundação da Corporação Internacional Mitsubishi.

As opiniões aqui expressadas pertencem aos autores e não refletem necessariamente as opiniões de The Nature Conservancy, FOS, NESsT, IMAC, Acesso ou da Fundação Mitsubishi.

Para maior informação sobre projetos de fortalecimento institucional na área de conservação da biodiversidade ou para fazer comentários sobre esta publicação, entrar em contato com:

Brenda Bucheli, Diretora Executiva
Pact Perú (Punto Focal de Fortaleza no Peru)
www.pactperu.org
bbucheli@pact.org.pe
Telefone: 511+ 2640505 / 2640083
Fax: 511+ 2641573
Alianza para o Fortalecimento Institucional
“Fortaleza” www.fortalezaonline.org

Introdução

Há mais de uma década, que as áreas protegidas (AP) na América Latina estão sendo o palco do desenvolvimento de coalizões de conservação. Esta nova estratégia de conservação promove a comunicação entre atores e a tomada de decisões conjuntamente com o fim de melhorar o uso de uma AP e gerar maior impacto. Nelas, usualmente participam não só as agências de governo e as organizações de conservação, mas também os grupos sociais e entidades privadas interessadas no uso e aproveitamento das áreas protegidas. A colaboração entre os diferentes atores é o eixo fundamental destas plataformas de conservação.

O propósito deste documento é ajudar a avaliar se a estratégia de uso e as metas de conservação das APs podem ser melhoradas através de uma coalizão que consolide o trabalho de várias entidades ou setores que geralmente trabalham separadamente. Há muitas hipóteses implícitas sobre a relação entre

uma coalizão que facilita a tomada de decisões de forma participativa no uso e o impacto positivo à conservação da AP. No entanto, na realidade há casos em que uma coalizão contribui a melhorar o uso de uma AP e outros nos quais, apesar de investir muitos recursos e tempo, a coalizão não alcança melhorar o uso da AP.

Em geral pensamos que as coalizões podem contribuir à conservação, mas é preciso definir a relação que existe entre o objetivo da coalizão, o uso de uma AP e a redução de ameaças (ver figura 1).

Para que uma coalizão tenha sucesso, deve existir um vínculo claro entre o objetivo (ou os objetivos) da coalizão e o impacto desejado (ver figura 2).

Em alguns casos, no momento de formar a coalizão baseada nestas hipóteses, ela pode ser viável, mas em outros casos não. Portanto, é muito impor-

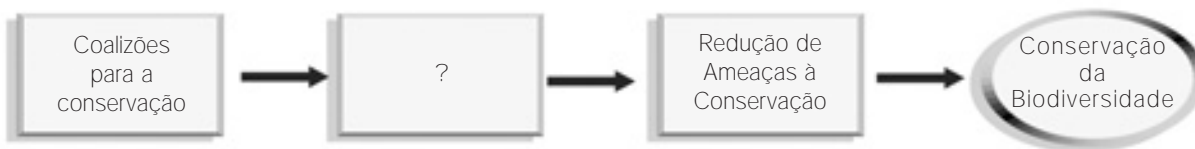


FIGURA 1

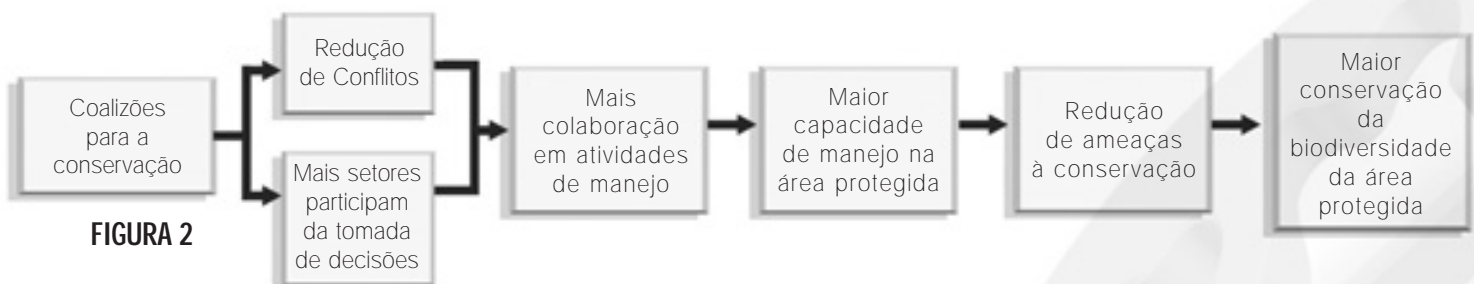


FIGURA 2

tante entender que hipóteses e condições devem ser cumpridas para que a coalizão tenha sucesso. Além disso, é preciso visualizar qual é o valor agregado do trabalho em coalizão, dentro de um processo lógico.

Durante a elaboração deste documento se utilizaram muitas das lições aprendidas durante a implementação do Projeto “Coalizões para a Conservação” financiado pela Fundação Internacional da Corporação Mitsubishi.² Aqui oferecemos ferramentas para a formação e o fortalecimento das coalizões. O documento consta de duas seções. Na primeira, é compartilhado um documento que descreve a experiência e o aprendizado sobre coalizões na América Latina apresentado no XXIII Congresso Internacional de LASA (Latin American Studies Association), de 6 a 8 de setembro de 2001. Este documento constitui um guia para avaliar se a formação de uma coalizão

é factível ou não. Na segunda, se apresenta a ferramenta para a auto-avaliação de coalizões já estabelecidas. Esta guia se elaborou com o objetivo de promover coalizões mais eficazes e, principalmente, apoiar o uso de áreas protegidas e atingir metas da conservação. Finalmente, no Apêndice se inclui uma seção com recomendações (você pauta) para alcançar uma facilitação eficiente da auto-avaliação.

Este documento está dirigido em primeira instância às entidades governamentais e não-governamentais que estão considerando formar uma coalizão ou a entidades que já fazem parte de uma coalizão. Além disso, o documento pode ser utilizado por outras organizações que trabalham em AP e zonas tampão ou, inclusive, em outros setores do desenvolvimento sustentável.

² No ano 2000, TNC com apoio financeiro da Fundação da Corporação Internacional Mitsubishi iniciou a análise do desenvolvimento de cinco coalizões para a conservação. O projeto incluiu atividades tais como assistência técnica, análise institucionais, apoio a planos de fortalecimento, oficinas de capacitação e o desenvolvimento da ferramenta de “Auto-avaliação de coalizões”.

As diferentes experiências (fortalezas e fraquezas) do trabalho com estas coalizões entre os anos 2000 e 2003 foram um grande insumo para o desenvolvimento da ferramenta de auto-avaliação. As cinco coalizões meta do projeto foram: Reserva Laguna Madre (México), Parque Nacional Marino Isla Bastimentos (PNMIB), na Província de Bocas del Toro (Panamá), Reserva Nacional Pacaya-Samiria (Peru), Parque Nacional Canaima (Venezuela) e o Parque Nacional Serra do Divisor (Brasil).

Formação de coalizões para a conservação: Alianças de múltiplos interessados na América Latina³

POR LARRY FISHER, VANCE RUSSELL Y JENNY ERICSON

Introdução

No mundo inteiro se fomenta a formação de coalizões de múltiplos interessados com o objetivo de abordar a crescente complexidade da gestão dos programas de conservação da diversidade biológica. Os conservacionistas reconheceram o valor do trabalho com uma ampla variedade de grupos de interessados — entidades de governos nacionais e locais, científicos e instituições de pesquisa, comunidades locais, organizações não-governamentais (ONG) e empresas privadas — na elaboração e manutenção dessas iniciativas de colaboração. A nova cara da conservação é tão diversa como as comunidades e as sociedades onde esses programas estão assentados. Os diretores de programas estão estudando novos métodos e estruturas organizacionais na medida em que vão iniciando as tarefas que exigem gestão das bacias hidrográficas, proteção de santuários ameaçados e proteção da diversidade biológica do mundo.

A experiência incipiente indica que a formação de novas coalizões de interessados é uma ferramenta essencial para os profissionais da conservação. Essas coalizões podem incorporar perspectivas diferentes e reunir as energias e os recursos de uma ampla variedade de públicos. As novas alianças de interessados oferecem um fórum para a criação de uma visão comum e reguladora sobre o uso do solo e

podem prever e enfrentar conflitos que costumam acontecer em torno da tomada de decisões sobre problemas de conservação e desenvolvimento. The Nature Conservancy (TNC) expressa a opinião de muitas organizações conservacionistas internacionais ao reconhecer que “a formação de coalizões é uma atividade obrigatória e fundamentalmente necessária para que qualquer projeto de conservação tenha possibilidades realistas de dar resultados satisfatórios no longo prazo” (TNC, 1999). Em The Nature Conservancy, a formação de coalizões guarda estreita relação com o marco institucional, Design para a Conservação, e se considera um mecanismo importante para a obtenção de resultados palpáveis em escala, por meio de um efeito multiplicador.

Não obstante, a experiência com grupos colaboradores continua apresentando pontos de vista divergentes. Há muitos partidários, mas também críticos estridentes desses processos e foram feitas poucas análises objetivas ou comparativas da experiência internacional com as coalizões para a conservação. Diante dos elevados custos e as novas exigências implícitas nesses métodos, muitos se perguntam que benefícios palpáveis trará a formação de coalizões. Como disse um analista que escreveu sobre as coalizões ambientais nos Estados Unidos, “estes esforços de colaboração não transformaram, exatamente, a paisagem do oeste. São processos lentos, enfadonhos

³ Trabalho apresentado no XXIII Congresso Internacional de LASA (Latin American Studies Association), de 6 a 8 de setembro de 2001, realizado no Marriott Wardman Park Hotel, Washington, DC.

e frágeis, que aparentemente fracassam com a mesma frequência com que dão bons resultados e o status quo segue firmemente em evidência: ainda se pede aos senadores para que eliminem obstáculos para a exploração dos recursos naturais e chovem os processos judiciais de caráter ambiental” (Jones, 1996). Então, que nos diz a experiência sobre as contribuições das coalizões e a forma em que esses métodos de colaboração se inscrevem em uma estratégia geral de conservação da diversidade biológica?

A tendência crescente para a formação de coalizões como componente chave da gestão da conservação nos exige uma maior reflexão e deliberação sobre a facilitação desses métodos. Muitas experiências com coalizões foram ad hoc, exemplos isolados de organizações conservacionistas que buscam colaboração de forma muito oportunista e instintiva. Se bem os estudos de caso desses métodos vão se tornando comuns

no âmbito internacional da conservação, ainda é limitado o volume de análise objetiva, reflexão crítica, capacitação organizada ou avaliação sistemática dessa estratégia. Portanto, este documento de introdução conceitual apresenta-se como uma síntese das práticas ótimas, planejamento de temas de debate importantes e oferta de alguns recursos práticos para reforçar a capacidade institucional de trabalho neste âmbito, mais complexo, de múltiplas instituições.

Os esforços para melhorar a compreensão das coalizões em apoio às metas de conservação da biodiversidade começaram como um esforço coletivo de um reduzido grupo de organizações, cada uma delas de forma ativa envolvida em coalizões relacionadas com a conservação — estimulando seu desenvolvimento e administrando programas chave nos quais as coalizões são o eixo central. Este grupo também dedicou uma parcela considerável de energia a

Formação de coalizões e conservação em escala de paisagens

A Reserva Nacional Pacaya Samiria, no Peru, cobre mais de 2 milhões de hectares e inclui alguns dos ecossistemas de maior prioridade no hemisfério — especialmente a floresta úmida amazônica. Pacaya serve de lar à ariranha, ao peixe-boi, ao boto cor de rosa, às araras, a quase uma dúzia de espécies de macacos e a outras maravilhas naturais. Além disso, perto de 100.000 pessoas (50.000 que vivem dentro dos limites da Reserva e outras 50.000 nas proximidades da zona tampão) dependem da Reserva como fonte de pescado, caça, frutas, teto de palha e terras para a agricultura.

Em 1999 iniciou-se um processo de colaboração entre diversos interessados, que representavam aproximadamente 10 organizações (que incluíam ONGs nacionais e internacionais e agências governamentais) para desenvolver um marco conceitual, técnico e legal para regular as atividades dentro da reserva Pacaya Samiria. As mesmas instituições que participaram desta coalizão forneceram doadores que contribuíram com os fundos necessários para completar o processo.

O Instituto Nacional de Parques (INRENA) assumiu a liderança enquanto as organizações membros chave como The Nature Conservancy e ProNaturaleza forneceram o empurrão

necessário para assegurar o processo. O Plano Mestre de uso da reserva tinha sido completado anteriormente no mesmo ano.

No Peru é recomendado enfaticamente o processo participativo no uso das áreas protegidas. No entanto, ainda não se estabeleceram os mecanismos necessários para levar adiante esses processos. Nos períodos iniciais do desenvolvimento do Plano Mestre da Reserva Pacaya Samiria, foi feita uma ampla consulta aos grupos sociais de base e aos residentes locais. Foram realizadas reuniões regionais para ter certeza de receber comentários e discutir as preocupações locais. Infelizmente, devido à ampla magnitude do Plano e ao elevado número de assuntos apresentados, muitos deles ficaram fora do processo. Desde que se completou o Plano iniciou-se um segundo processo de colaboração, desta vez a nível da comunidade. Formou-se uma segunda coalizão para assistir às comunidades no desenvolvimento de planos de uso de recursos naturais com base na comunidade que tem como focos certos objetivos identificados pelas mesmas comunidades. Além disso, o comitê assessor da coalizão que tinha preparado a minuta do Plano Mestre está trabalhando em uma proposta para disseminar o Plano entre os grupos locais.

monitorar essas coalizões e à análise, comparação e síntese das lições extraídas dessa experiência e da crescente bibliografia sobre os métodos de colaboração para a conservação. Um manual preliminar de estudos de casos, titulado *Formação de coalizões para a conservação* (Russell e outros, 1999), foi preparado em 1999 e usado na Semana Conservacionista bienal

de The Nature Conservancy em junho desse ano. The Nature Conservancy, em colaboração com organizações parceiras em cinco países da América Latina e com apoio da Corporação Internacional Mitsubishi, empreendeu um novo e importante programa com o fim de desenvolver uma metodologia para a formação de coalizões na América Latina.

Redes de coalizões na América Latina

A Rede Latino-americana de Coalizões Ambientais (RLCA) é uma rede de profissionais interessados em formar e manter coalizões de ampla base para a conservação da biodiversidade, as bacias de água fresca e o manejo dos recursos naturais. Seu principal objetivo é desenvolver e fortalecer coalizões de múltiplos interessados que apoiem as metas de conservação da biodiversidade. Um site (www.coaliciones.20m.com)⁴ fornece um fórum eletrônico para intercambiar experiências, disseminar informação (por exemplo, publicações, capacitação, eventos e estudos de caso), debater sobre assuntos chave e desenvolver a capacidade por meio da análise de estudos de caso e melhores práticas.

Esta Rede foi criada durante a VI Semana Conservacionista de The Nature Conservancy (CTW) em junho de 2001 como veículo para aprendizagem contínua, e está aberta a todos os interessados. No site há uma lista com os membros atuais.

CTW 2001 foi a segunda oportunidade na qual os profissionais da conservação da América Latina se reuniram para compartilhar suas experiências sobre coalizões. Esta oportunidade permitiu ao grupo atualizar os antigos materiais de aprendizagem a partir de novas experiências. As principais metas da oficina de CTW e da seguinte edição dos materiais de referência foram:

- Documentar experiências emergentes e lições aprendidas em tudo o que está relacionado com a formação de coalizões no contexto da conservação da biodiversidade;
- Desafiar algumas das hipóteses existentes e desenvolver uma moldura analítica para examinar o uso de coalizões e abordagens de colaboração sobre conservação da biodiversidade;

- Identificar as ferramentas e as destrezas necessárias para formar e avaliar coalizões relacionadas com a conservação; e,
- Fornecer materiais de aprendizagem efetivos para os eventos de capacitação na formação de coalizões.

RLCA está estreitamente alinhada com os esforços iniciados em 1999 por The Nature Conservancy e seus parceiros em colaboração com a Corporação Internacional Mitsubishi para desenvolver uma abordagem ao desenvolvimento de coalizões de múltiplos interessados que apoiem as metas de conservação da biodiversidade. O núcleo do programa gira em torno de uma série de estudos de caso com base nos locais em que se realizaram nos seguintes lugares:

- Parque Nacional Marino Isla Bastimentos, Bocas del Toro, Panamá
- Parque Nacional Serra do Divisor, Brasil
- Reserva Nacional Pacaya Samiria, Peru
- Parque Nacional Canaima, Venezuela
- Laguna Madre, México

As raízes do programa de estudos de caso e da rede RLCA datam de setembro de 1997, quando profissionais da conservação começaram a focalizar o manejo de paisagens em grande escala e ecoregiões. Nessa época, um grupo informal de colegas de organizações de conservação e desenvolvimento da América Latina e dos Estados Unidos (Biodiversity Support Program, The Nature Conservancy, World Wildlife Fund, World Resources Institute, Interamerican Foundation, Conservation International e Cornell University) formaram um grupo de trabalho para discutir a utilidade de coalizões de múltiplos interessados como veículo para implementar as metas de conservação em grande escala.

⁴ Na atualidade a RLCA está sendo recolocada na rede Fortaleza (www.fortalezaonline.org) e se espera completar esta operação em meados do ano 2005.

O que são as coalizões?

Os esforços feitos para fomentar uma colaboração entre interessados com uma ampla base deram como resultado uma grande variedade de estruturas orgânicas. Se bem optamos por usar o termo geral “coalizão” para descrever esses grupos de colaboração, é importante reconhecer que para descrever esses processos de colaboração e participação são usados muitos termos, de alguma maneira intercambiáveis e com variadas definições, a saber: sociedades, alianças, associações, redes, consórcios, grupos de trabalho, federações e confederações. Com frequência, estes termos nasceram de idiomas locais e de histórias nas quais as palavras encerram significados singulares. Muitos termos usados para nomear grupos de colaboração foram escolhidos, com frequência, para evitar conotações negativas (por exemplo, em espanhol o termo “colaborador” pode ter significado positivo ou negativo, dependendo de seu contexto).

Dada a variedade de termos e formas assumidos por esses grupos de colaboração, nos resistiremos a empurrar em favor da adoção de uma definição ou tipologia limitativa, baseada na terminologia. Oferecemos aqui, entretanto, algumas características essenciais das coalizões e analisamos algumas de suas inúmeras formas e as funções previstas nas suas atividades.

Algumas características comuns às coalizões (mas não exclusivas ou universais), são:

- **AMPLITUDE NA INCLUSÃO DOS INTERESSADOS:** Muitas coalizões são associações público-privadas (governo-ONGs) que facilitam uma representação equilibrada dos pontos de vista de uma entidade e da comunidade. Frequentemente costumam ser “coalizões do improvável” (Snow, 2000) — tentativas deliberadas de reunir grupos com pontos de vista muito diferentes.

- **ORIENTAÇÃO PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:** A maioria das coalizões se concentra em decisões ou problemas concretos. Podem estar baseadas em um lugar (uso de uma área protegida), ser regionais (planejamento ecoregional) ou estar dedicadas a questões de política (problemas da terra e seus usos). Às vezes aparecem como resposta a uma crise, à inércia ou à incapacidade do órgão público responsável por alcançar os resultados desejados.
- **INTEGRAÇÃO DE PERSPECTIVAS:** É frequente a criação de coalizões como meio para facilitar mais uma análise integrada, multidisciplinar e multisetorial das políticas públicas ou de problemas com base em um lugar. Trata-se de tentativas de abrir um fórum no qual seja possível a integração de várias disciplinas científicas, jurisdições estatais e perspectivas de cidadãos.
- **INFORMALIDADE E FLEXIBILIDADE:** Também se formam coalizões como alternativas a processos formais de adoção de decisões administrativas ou judiciais. A filiação a muitas delas é voluntária e por tempo indeterminado, não são pessoas jurídicas, promovem a liderança compartilhada e adotam o consenso como método principal para tomar decisões. Estes traços de flexibilidade e ausência de obrigatoriedade são especialmente importantes nos casos em que existe uma experiência anterior que gera desconfiança entre os participantes.
- **IDENTIDADE COMPARTILHADA:** A maioria das coalizões, seja qual for a sua origem, se forma fora da órbita das entidades já existentes. São não governamentais ou extragovernamentais, e raros são os casos em que estejam limitadas ou definidas por uma entidade individual — governamental ou sem fins de lucro. Costuma considerar-se que seu valor primordial reside no fato de que se encontram fora do raio de ação e fora do controle de qualquer organização.

As coalizões assumem muitas formas e por essa razão também é útil determinar meios para diferenciá-las. As diferenças fundamentais obedecem a importantes razões históricas e funcionais e são úteis para comparar as coalizões e extrair doutrinas da variedade de seus perfis e experiências. Como se vê a seguir, esses aspectos também podem ajudar à avaliação da eficácia das coalizões:

- **METAS E OBJETIVOS:** As coalizões se formam para fazer frente a uma variedade de problemas, algumas delas com espírito de iniciativa e em caráter preliminar, outras com uma atitude de reação mais pronunciada e como resposta a uma controvérsia ou conflito. Uma coalizão pode concentrar-se em decisões administrativas concretas, orientar-se ao planejamento para o uso a longo prazo de áreas de conservação determinadas ou dedicar-se a questões de políticas em ampla escala. As coalizões podem colocar máxima ênfase na investigação, na educação ou no uso — e talvez se formem para cumprir satisfatoriamente todas essas funções. Em sua maioria, as coalizões têm caráter de assessoria e consultoria, mas há muitos exemplos de grupos de colaboração com poder para tomar decisões investidas de autoridade institucional e mandato legal.
- **TAMANHO E COMPOSIÇÃO:** As coalizões apresentam um quadro muito variado no que corresponde a seu tamanho e ao número e classe de seus integrantes. Algumas coalizões estão sob o domínio de um ou mais setores (governo, ONGs, acadêmico ou comunidades locais) e outras fomentam uma representação mais equilibrada dos interessados que as integram e, certamente, a participação em uma coalizão pode variar consideravelmente no transcurso do tempo. Em qualquer caso, a composição de um grupo de colaboração é importante para a definição de sua visão e propósitos, e para determinar sua capacidade para atingir seus objetivos.
- **ALCANCE GEOGRÁFICO:** Como foi dito anteriormente, as coalizões se estendem desde grupos muito localizados com base comunitária até organizações dedicadas a áreas protegidas, bacias hidrográficas, ecossistemas ou ecoregiões mais amplas. Os grupos de colaboração concentrados em questões de políticas podem ser nacionais ou internacionais e muitas coalizões tratam de superar as escalas geográficas trabalhando ao mesmo tempo com grupos baseados no lugar e com alianças regionais mais amplas.
- **GRAU DE FORMALIDADE:** Muitas coalizões são voluntárias e admitem uma considerável flexibilidade para a participação, sem uma estrutura formal de filiação ou liderança. No outro extremo, as coalizões podem contar com representantes renomados ou escolhidos que se desempenham como tais durante períodos específicos e têm atribuídas funções concretas. As decisões podem ser tomadas por métodos firmemente baseados no consenso ou mediante diferentes formas de votação.
- **LIDERANÇA E GESTÃO:** As coalizões também diferem quanto a sua modalidade de liderança (individual, institucional ou ambas) e sua cultura institucional. Se bem algumas contam com dirigentes individuais fortes que orientam seu desenvolvimento, em virtude da sua natureza de colaboração muitas coalizões se apóiam em bases de liderança compartilhada e de gestão aberta e participativa.

Por que é importante a construção de coalizões?

Durante as duas décadas anteriores, os esforços de conservação da diversidade biológica passaram com intensidade crescente da concentração em espécies e lugares determinados à ênfase nos ecossistemas. Este critério ecoregional configura “pas-

Uma entidade só não pode realizar o trabalho de conservação: Laguna Madre

Pronatura del Noreste, uma ONG responsável pela conservação de Laguna Madre, decidiu que a única maneira de levar adiante o trabalho de conservação em escala de paisagem de maneira efetiva era trabalhar com uma coalizão de ONGs, agências governamentais e comunidades. Laguna Madre, uma área natural de 2.000 km² no nordeste do México e Texas, se encontra isolada e remota; se estende entre dois países com níveis econômicos muito diferentes e contém uma grande variedade de habitat terrestres, de mangue e marinhos. Neste momento, Pronatura desenvolve uma estratégia de longo prazo sobre qual é a melhor maneira de formar uma coalizão regional para a conservação; mas já se associou ao Centro de Estudo de Políticas de Texas (Texas Center for Policy Studies — TCPS) em uma coalizão binacional que coordena os estudos científicos e o intercâmbio de informação sobre a área protegida binacional. A formação da coalizão aumentou em grande medida o fluxo de informação, a colaboração em estudos de campo, o sucesso nas atividades de arrecadação de fundos e a tomada de consciência sobre a reserva. Suas realizações já são numero-

sas. Em maio de 2001, 21 organizações de desenvolvimento sustentável e de conservação assinaram a Declaração Binacional de negociação sobre a água entre Estados Unidos e o México para promover o desenvolvimento sustentável e o uso equitativo da água, assim como exigir responsabilidade aos governos para o cumprimento do acordo binacional sobre a água. O Comitê Assessor Binacional da coalizão, liderada por TCPS e Pronatura e cujos membros se localizam no Texas, Estados Unidos e no México, está formada por organizações de políticas, conservação, governamentais e desenvolvimento sustentável. Esta coalizão internacional também tem um plano estratégico comum entre seus participantes, planos de desenvolvimento sustentável e de análise do uso da água. Neste ambiente ecoregional e entre fronteiras é impossível que só uma organização isolada realize o trabalho. Na verdade, as coalizões são necessárias tanto em nível internacional como regional para realizar o trabalho necessário para reduzir as ameaças e alcançar o desenvolvimento sustentável em Laguna Madre e em outras ecoregiões.

tas de áreas de conservação” — espécies nativas, comunidades naturais e sistemas ecológicos — como unidades de análise e uso (TNC, 2000a). Da mesma forma, à medida que as organizações de conservação implementam a ciência da conservação, foram reconhecendo a enorme complexidade — ecológica, social e política — que apresenta a implementação satisfatória de programas de conservação da diversidade biológica. Os conservacionistas compreenderam que seu trabalho deve ficar dentro de uma ampla variedade de interesses, problemas e instituições, para alcançar seus objetivos. Nestas circunstâncias, as associações de colaboração constituem uma forma óbvia de integrar a diversidade de interesses e a variedade de aptidões e recursos necessários para que esses programas tenham sucesso.

O movimento para a formação de coalizões em torno dos programas de uso da conservação nasceu

do reconhecimento dessas tendências gerais e de vários fatores associados:

- **A GESTÃO DA DIVERSIDADE BIOLÓGICA SUPERA OS LIMITES POLÍTICOS E INSTITUCIONAIS TRADICIONAIS.** Os programas de conservação bem-sucedidos devem encontrar formas de criar novas alianças entre organismos governamentais locais e regionais, assim como com organizações de setor público, ONGs, interesses comerciais e comunidades locais.
- **UMA AGÊNCIA NÃO PODE LEVAR ADIANTE SOZINHA ESTE TRABALHO COMPLEXO E EXIGENTE.** Em virtude da escala e a complexidade do uso de programas de conservação em escala de paisagem, se pressupõe que é necessária a participação de uma variedade de organizações e perspectivas para contar com uma base científica firme, políticas públicas eficazes, boa capacidade de aplicação das leis, esforços permanentes em matéria educacional e uma ativa participação pública.

- **RECONHECIMENTO DOS DIFERENTES AMBIENTES SOCIAIS EM SE IMPLEMENTARÃO OS PROGRAMAS DE CONSERVAÇÃO.** Os locais de muitos programas compreendem comunidades tradicionais, colonos migrantes e assentamentos rurais e urbanos combinados, nos quais se encontra uma variedade de tradições culturais, valores, normas e organizações sociais e níveis de educação. As coalizões podem constituir meios eficazes para reunir essas perspectivas diversas com objeto de analisar problemas de uso do solo, desenvolvimento e conservação.
- **MEIOS DE COMBINAÇÃO DE RECURSOS ESCASSOS — TÉCNICOS, HUMANOS E FINANCEIROS — COM OBJETIVO DE MELHORAR A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS.** Nem nas nações industrializadas nem nos países de menor desenvolvimento uma organização sozinha pode cobrir os custos dos programas de conservação da diversidade biológica a longo prazo. As coalizões podem melhorar a distribuição e a coordenação dos esforços entre seus integrantes de maneira que sejam complementares e cumulativos e que possa ser evitada a duplicidade.
- **RESPOSTA À TENDÊNCIA CRESCENTE PARA A DESCENTRALIZAÇÃO E DEVOLUÇÃO DA AUTORIDADE AOS GOVERNOS REGIONAIS E LOCAIS.** Em escala internacional, a mudança política para um maior controle local coloca novos desafios e oportunidades aos diretores dos programas de conservação. A existência de governos locais mais fortes e de comunidades locais mais envolvidas representa mais uma participação direta dos que estão mais próximos dos recursos e dos habitat críticos. No entanto, estas perspectivas locais também podem ignorar as considerações ambientais mais amplas em escala regional ou de paisagem e podem, além disso, seguir a tendência a concentrar-se em interesses econômicos de curto prazo.

Todas essas considerações sugerem que é necessário trabalhar em escalas múltiplas e com uma variedade

de de agências e organizações. Os programas ecoregionais eficazes descobriram novos meios para vincular a conservação em nível local e com base em um lugar com as metas mais amplas de uso em escala de paisagem. Em geral, este trabalho é realizado por meio de alianças com uma base ampla e inclui métodos baseados na comunidade e métodos institucionais.

Que benefícios trazem as coalizões?

Os argumentos em favor dos métodos de colaboração têm um peso considerável. A inclusão de uma ampla variedade de pontos de vista de interessados pode abrir o caminho para soluções mais criativas e pertinentes; os foros de colaboração podem incorporar um conjunto de experiências e perspectivas ao processo de tomada de decisões. Se os interessados sentem que sua participação nas decisões é mais intensa, maior será seu compromisso para colocá-las em prática e as coalizões podem oferecer um mecanismo organizacional eficaz para melhorar a coordenação e a distribuição (Gray, 1989).

Em mais um plano prático, as coalizões de base ampla rendem estes benefícios diretos (Moeliono e Fisher, 1991):

- Melhor assistência técnica para os sócios e as comunidades;
- Uma estrutura de intercâmbio de aptidões, conhecimentos e experiências;
- Fortalecimento do marco e a capacidade de educação pública e apoio respeito de questões código de políticas;
- Melhor coordenação das atividades com o fim de evitar a duplicação de esforços, com o qual se alcança um impacto geral maior;

- Capacidade para abordar problemas importantes e complexos que não podem resolver-se necessariamente por meio de iniciativas baseadas no lugar e de raiz comunitária;
- Maior acesso a recursos financeiros e humanos, incluída a capacidade de multiplicar o financiamento e as contribuições em espécie dos participantes na coalizão.

Que objeções despertam as coalizões?

Se bem os métodos de colaboração contam com muitos defensores, há céticos que questionam se são apropriados ou eficazes para o desenvolvimento de programas de conservação da biodiversidade. Os críticos das coalizões com uma base ampla questionaram sua relação com a forma tradicional de tomada das decisões, baseada em uma entidade, e também perguntaram se esses grupos diferentes podem, na verdade, chegar a decisões melhores que tomem em consideração os interesses ambientais fundamentais. Em avaliações recentes das coalizões de conservação se destacaram as seguintes preocupações gerais sobre esses métodos (McCloskey, 1994; Kenney, 2000):

- **AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS REPRESENTAM AO “BEM PÚBLICO” E SÃO ADMINISTRADORES MAIS EFICAZES DO MEIO AMBIENTE.** Esta hipótese reforça o método convencional de adoção de decisões baseado em uma entidade pública — conforme ao conceito de que profissionais capacitados com uma ampla perspectiva das políticas públicas estão em condições de adotar decisões mais informadas, tomando em conta perspectivas científicas e aspectos de políticas e normativos, assim como os benefícios para o maior número possível de pessoas.

- **PARA PROTEGER O INTERESSE PÚBLICO É NECESSÁRIO UM MARCO NORMATIVO ESTRITO.** São necessárias instituições e mecanismos legais fortes para determinar as políticas públicas, e também são decisivos para assegurar a aplicação das normas e seu cumprimento. Os críticos dos grupos de colaboração expressam preocupação diante do fato de que possam ser considerados uma substituição, mais que um suplemento, dos organismos, das políticas e das leis existentes.
- **OS PROCESSOS DE COLABORAÇÃO PODEM SER CUSTOSOS E CONSUMIR MUITO TEMPO E PODEM LEVAR A COMPROMISSOS EM TORNO DO MÍNIMO DENOMINADOR COMUM.** A participação do público exige mudanças fundamentais das prioridades e dos métodos das entidades, e pode absorver tempo e recursos consideráveis que teriam melhor uso se aplicados a programas eficazes baseados no lugar. Além disso, devido à diversidade de perspectivas públicas e da variedade de níveis de conhecimento e educação, frequentemente é impossível satisfazer a todos os interessados. O resultado final pode ser simplesmente, um compromisso que deixa insatisfeitos a todos e marginaliza as preocupações ambientais críticas.
- **OS PONTOS DE VISTA COM UM FORTE CONTIDO AMBIENTAL RESULTAM COMPROMETIDOS NOS GRUPOS DE COLABORAÇÃO.** Em situações onde pesam preocupações críticas de conservação de hábitat ou espécies, se coloca a questão relativa ao grau de compromisso aceitável (isto é, entre os interesses da conservação e os do desenvolvimento).
- **EXISTEM MUITAS POSSIBILIDADES DE APROPRIAÇÃO DOS GRUPOS DE COLABORAÇÃO** (especialmente os que têm uma firme orientação comunitária) por parte de forças políticas e comerciais (partidárias do desenvolvimento) mais fortes. Já que muitos grupos de colaboração são locais e de

assessoria, existem muitas oportunidades para que interesses poderosos influam nas decisões no mais alto nível, enfraquecendo os esforços dessas coalizões localizadas. Costuma haver poucas garantias de que as decisões tomadas por estas coalizões serão efetivamente aplicadas pelas entidades governamentais ou respeitadas pelos interesses comerciais.

- **A PARTICIPAÇÃO DE MUITAS ORGANIZAÇÕES PODE LEVAR A UMA MAIOR INSEGURANÇA NA GESTÃO DO PROJETO.** Os processos colaborativos podem requerer que muitas organizações aprovelem as atividades da coalizão. Esta aprovação pode levar a um aumento no tempo necessário para executar os projetos. No longo prazo, no entanto, as coalizões podem reduzir o tempo necessário em completar os projetos se os participantes estabelecem um processo expedito para suas atividades.

Michael McCloskey del Sierra Clube, colocou esta prova sintética às coalizões ambientais: “ ... sobre os promotores (da colaboração) recai a carga da prova de demonstrar que seu funcionamento é possível e que podem ser imparciais e dar participação a todos os interessados, especialmente quando há questões amplas em jogo; que podem respeitar a legitimidade das entidades; que podem ir à frente dos bons sentimentos para oferecer soluções de gestão; e que se justifica o tempo que consomem” (McCloskey, 1998). De fato, as coalizões ambientais eficazes devem demonstrar que podem ajustar-se aos princípios democráticos e fomentar ampla participação pública dos cidadãos, alcançar resultados ambientais sólidos e práticos e que são um complemento, ou uma alternativa, mais eficiente e mais eficaz para os métodos convencionais das entidades públicas.

Elementos para o sucesso: alianças estratégicas

A Reserva da Biosfera El Triunfo está localizada na parte central da cordilheira Sierra Madre no estado de Chiapas, México. Em 1990, o governo federal demarcou a área como Reserva da Biosfera e em 1993 foi incluída como parte da Rede Internacional de Biosferas no Programa da Biosfera e do Homem patrocinado pela UNESCO. A reserva cobre uma área de 119.177 hectares e está dividida em duas zonas de gestão: a área nuclear (25.343 hectares) e a zona tampão (93.834 hectares).

A complexidade dos problemas e os limites institucionais que enfrentam o Instituto Nacional de Ecología e o Instituto de História Natural, as organizações paraestatais encarregadas de administrar o lugar, levaram ambas a desenvolver alianças estratégicas para alcançar suas metas de conservação. Muitas das estratégias propostas para reduzir as ameaças estão além das áreas de influência de ambas as instituições e, como resultado, é necessária a participação de vários grupos locais e de organizações nacionais e internacionais para o uso da conservação. Como ambas as organizações formaram alianças estratégicas, a crescente participação na coalizão de agências governamentais, organizações de base, instituições de pesquisa e ou-

tros interessados se transformou em um desafio devido à disparidade de objetivos, missões e interesses dos grupos participantes. O assunto chave para a reserva era como guiar a participação de diferentes programas governamentais e de ONGs e, ao mesmo tempo, encorajar a participação de comunidades locais para desenvolver um plano de gestão bem organizado e coerente. Os membros da coalizão puderam fazer frente a este desafio ao formar um Conselho Técnico Assessor que incluiu interessados chave e que desenvolveu um conjunto de planos de conservação comuns.

Essa foi a primeira vez na história da gestão da conservação em Chiapas que se desenvolveram relações de colaboração bem-sucedidas entre agências federais e estaduais e ONGs conservacionistas. O intercâmbio de informação e as atividades de colaboração ajudaram ao desenvolvimento de novas relações de trabalho entre todos os interessados ativos. Seus lucros incluem a melhora na arrecadação de fundos, o uso dos conflitos na agricultura, a redução dos incêndios florestais, o estabelecimento de um programa de cultivo sustentável de café e a melhora na coordenação da gestão da reserva.

Elementos e atribuições essenciais das coalizões bem sucedidas

Existe um volume considerável de provas demonstrativas de que a colaboração eficaz não é fortuita nem universal (Cigler, 1994). Há certos fatores circunstanciais que favorecem o desenvolvimento das alianças e são decisivos para criar o ambiente no qual pode surgir e prosperar a colaboração. Vários autores concentraram sua atenção para identificar as condições prévias mais importantes para o estabelecimento de iniciativas de gestão da conservação por meio da colaboração (Lee, 1993; Cigler, 1994; Cordova, 1997).

- **EXISTE UM SENTIDO COMPARTILHADO DE CRISES, TENSÃO, NECESSIDADE OU OPORTUNIDADE:** Se bem a crise costuma ser o fator que precipita o desenvolvimento de grupos de colaboração, há muitas outras causas dinâmicas que reúnem os interessados, que incluem: a noção de uma ameaça futura, um sentido de oportunidade para atuar diante de uma mudança iminente ou a inércia institucional. Existe, pelo menos, o reconhecimento de um propósito comum e de interdependência entre os grupos interessados e a certeza de que sua ação coletiva é o meio mais eficaz para atingir uma meta comum.
 - **HÁ UMA LIDERANÇA QUE PROMOVE OS PROCESSOS DE COLABORAÇÃO:** Em muitos casos aparece um “agente sincero”, um indivíduo ou grupo de indivíduos dignos de confiança, que oferecem uma visão e a aptidão necessárias para um processo de colaboração. Na maioria dos casos, essa liderança é de origem interno — ou seja, que provem de um participante ou um grupo de participantes que percebe o valor da reunião de interessados diversos. No entanto, em muitos casos documentados (especialmente quando existe uma compri-
- da história de conflitos intensos) pode ser necessário identificar um facilitador ou mediador externo que forneça os elementos catalisadores e a capacidade e inspire a confiança necessária para fomentar um processo de colaboração.
- **POLÍTICAS E INSTITUIÇÕES DE APOIO:** Com poucas exceções, os grupos de colaboração eficazes geralmente prosperam em um ambiente político e normativo propício. Por esta razão pode observar-se a aparição de grupos de colaboração nos sistemas democráticos que encorajam a participação do público e cujas instituições dão apoio à participação de base ampla ou, pelo menos, a aceitam.
 - **PODERES EQUILBRADOS:** Em muitos casos, as dinâmicas de poder desigual constituem um obstáculo importante para a colaboração. Pode haver desequilíbrios no acesso dos interessados aos recursos e às autoridades políticas e encarregadas de tomar decisões. Além disso, diferentes grupos de interessados podem sentir que não se encontram em condições de participar, ou que estão em situação de desvantagem, devido a seus antecedentes educacionais, sua facilidade idiomática, a falta de representantes definidos ou as considerações de sua organização interna. É, a propósito, mais provável que os interessados se incorporem aos processos de colaboração quando seja possível reduzir essas diferenças de poder mediante uma variedade de atividades preparatórias, considerações estruturais ou estratégias do processo.
 - **DISPONIBILIDADE DE RECURSOS:** Frequentemente, o acesso a os recursos humanos e financeiros constitui um fator chave no desenvolvimento das coalizões. Além dos aspectos de liderança já mencionados, o capital intelectual e o capital científico também são importantes para o estabelecimento dos grupos de colaboração. O financiamento

Crise de conservação pela construção de represas na Bolívia e Argentina

Em 1996, os governos da Bolívia e a Argentina propuseram construir três represas: Cambarí, localizada no Río Grande de Tarija, com uma superfície de 3.600 hectares; Arrazayal, no Río Bermejo, com uma superfície de 2.776 hectares e Las Pavas, também localizada no Río Bermejo, com uma superfície de 2.974 hectares. A represa Cambarí se construiria na Reserva Tariquia e a represa Las Pavas inundaria parte do Parque Nacional Baritú assim como parte do corredor biológico situado entre a Reserva Tariquia e o Parque Nacional Baritú. A Reserva Nacional de Flora e Fauna Tariquia e a Reserva Biológica da Cordilheira de Sama estão localizadas no Departamento de Tarija na Bolívia, e o Parque Nacional Baritú se encontra na província de Salta, Argentina. A Reserva Tariquia, o Parque Nacional Baritú e a Reserva Sama estão localizados no que se conhece como a sub-bacia norte, situada na bacia superior do Río Bermejo, que cobre uma área aproximada de 25.000 quilômetros quadrados. Se a área da Reserva Tariquia, a área proposta do corredor biológico no setor boliviano e o tamanho da Reserva de Sama (correspondente à zona da bacia) se tomam em conta, a área protegida cobre aproximadamente 399.500 hectares. Isto representa 36% da área da sub-bacia e é de uma enorme importância ecológica. Do lado argentino, o Parque Baritú representa 5,18% da sub-bacia. Como consequência da inundação, 350 residentes locais se verão obrigados a mudar de lugar de residência.

Como resultado de impactos sociais e ambientais futuros, mas principalmente devido aos benefícios econômicos incertos para a Bolívia em geral e para a região de Tarija em particu-

lar, a opinião pública no Departamento de Tarija se opõe à construção das represas. A coalizão que surgiu em oposição às represas teve a intenção de operar em nível nacional e internacional para persuadir os governos a frear a construção ou, pelo menos, incluíssem compensações socioeconômicas e de conservação justas, relatórios de impactos ambientais e uma representação apropriada no comitê binacional que chefiava o projeto das represas. O Comitê Cívico do Departamento de Tarija, Bolívia, liderou a coalizão. Este Comitê Cívico reúne instituições da sociedade civil em Tarija e é reconhecido pelos governos local e nacional como a organização que representa a voz do povo na região, já que expõe os assuntos e apresenta as queixas às agências governamentais. Historicamente, na Bolívia, os comitês cívicos são os organismos que apresentam as demandas regionais e asseguram o reconhecimento da legitimidade dos assuntos pelos níveis mais altos na tomada de decisões.

A crise que surgiu dos projetos mostra como a reação popular por meio de uma coalizão de base ampla pode influir nas ações do governo que afetam em grande medida as áreas protegidas. Os esforços da coalizão, junto com a escassez de recursos que resultou da crise econômica da Argentina, tiveram como consequência a suspensão da construção da represa. A formação da coalizão também mostra a importância das ações tomadas no nível político para mudar ações que poderiam inviabilizar completamente atividades de conservação locais. Em outras palavras, as ações de entidades conservacionistas locais efetivas poderiam ter sido completamente ignoradas se a decisão de construir a represa, provavelmente tomada na capital do país e longe da esfera da área protegida, tivesse ocorrido.

(com frequência montantes muito pequenos) pode constituir, comumente, o catalisador ou o incentivo inicial que ajuda à incorporação dos interessados ao processo.

Há, certamente, circunstâncias excepcionais em que se formaram coalizões em ausência das condições propícias. No entanto, também é certo que, em conjunto, esses fatores favoráveis são importantes porque criam o ambiente apropriado no qual pode desenvolver-se um processo de colaboração. Por

consequente, são úteis para levar a adiante uma avaliação inicial com o propósito de determinar o potencial da colaboração sob determinadas circunstâncias.

Considerando esses fatores circunstanciais gerais que favorecem o desenvolvimento dos grupos de colaboração, também buscamos as experiências de programas que tragam elementos comuns, ou práticas de uso ótimas, que fomentem o sucesso. Mais uma vez, esses elementos não são necessariamente absolutos ou previsíveis, mas representam um marco

geral para avaliar a saúde e a eficácia de determinadas coalizões (veja, entre outros, McNeely, 1995; Zube e Busch, 1995; Larson e outros, 1997; Margoluis e outros, 2000; Russell e outros, 1999; e Yaffee e Wondolleck, 2000):

- **VISÃO COMUM:** A clareza das metas e os objetivos de conservação ajudam a concentrar o trabalho das coalizões para que os participantes possam juntar esforços em torno de uma agenda comum. Pode ocorrer que as coalizões, com efeito, se formem a partir de um processo de visualização que identifica metas compartilhadas e define um propósito coletivo para esse esforço. De qualquer maneira, a adiantada negociação e documentação de metas e objetivos podem constituir um processo lento e trabalhoso, mas no longo prazo rende seus frutos. Uma visão clara brinda uma nitidez de propósitos que orienta o trabalho da coalizão e ajuda os interessados a definir sua participação ao longo do tempo.
- **PERSPECTIVA GLOBAL E SISTÊMICA:** As coalizões podem alcançar objetivos muito concretos e abranger um público mais amplo se apoiarem um programa integrado e solidamente assentado no ambiente. Uma perspectiva mais global estabelece o tom e o marco para uma ação de colaboração, já que se considera importante uma ampla variedade de pontos de vista.
- **FLEXIBILIDADE E SENSIBILIDADE:** As coalizões eficazes mostram com frequência um caráter sumamente oportunista e empresarial. Aceitam as mudanças e respondem a elas adaptando rapidamente sua agenda, incorporando novas atividades e métodos, fomentando as novas filiações e modificando sua estrutura orgânica.
- **COMPROMISSO DE LONGO PRAZO:** Os programas de conservação da diversidade biológica supõem, necessariamente, prazos e continuidade prolongados. Se bem as coalizões não se formam com vistas a sua permanência, uma visão de longo prazo ajuda a definir mais uma agenda abrangente e a colocar o grupo dentro de um marco de trabalho mais amplo. O compromisso de longo prazo de um grupo nuclear de participantes é importante para o estabelecimento desta visão prolongada e para a consolidação da liderança e a continuidade do esforço.
- **BOM NÍVEL CIENTÍFICO VINCULADO COM UMA GESTÃO ADAPTADA:** As coalizões eficazes mantêm um vínculo firme com as realidades do campo. Isso pode ser alcançado por meio de uma caracterização e análise iniciais sólidas, somado a um método de gestão adaptada e de aprendizagem por meio da prática que aceita a mudança como traço central de sua gestão. As boas coalizões usam cuidadosamente a informação científica para planejar, monitorar e ajustar seus programas. Um compromisso com o estudo científico sólido e a monitoração constante brinda a responsabilidade e o mecanismo de ajuste necessários para manter presentes de maneira constante as metas em matéria de diversidade biológica.
- **PARTICIPAÇÃO E EDUCAÇÃO CONSTANTES DO PÚBLICO:** As coalizões se formam como grupos representativos de interessados, mas, certamente, não podem ser absolutamente inclusivas todo o tempo. As coalizões eficazes encontram formas para criar maior consciência e apoio, além grupo básico de participantes. Oferecem diferentes oportunidades de participação e reconhecem a importância da educação do público em geral, através da mídia, as escolas locais, diferentes grupos de trabalho e uma variedade de atos e atividades.
- **PROCESSOS SIMPLES E IMPARCIAIS PARA A TOMADA DE DECISÕES:** Uma característica comum aos processos de colaboração parece ser a de “mantê-los simples”. Comumente, as coalizões se formam como

resposta a uma crise ou conflito e com frequência são criadas como alternativas a instituições tradicionais. Por essa razão, muitas coalizões se concentram no estabelecimento de processos simples para a adoção de decisões, que costumam ser mais igualitários e baseados no consenso. Além disso, trabalham para clarificar as funções e responsabilidades dos participantes, sem perder de vista o estilo de trabalho aberto, transparente e equitativo.

- **BENEFÍCIOS CLAROS E PALPÁVEIS:** A continuidade das coalizões depende, em grande medida, de sua capacidade para atender às necessidades dos participantes e obter resultados palpáveis. As coalizões bem-sucedidas se julgam pelas suas realizações; cumprirão com seu propósito só se servirem aos interesses de seus integrantes na resolução de conflitos existentes, considerando os interesses individuais e comuns dos participantes e, em definitiva, obtendo efeitos perceptíveis em matéria de conservação.
- **NÚCLEO DE ATORES:** É crítico desde o início criar um grupo núcleo de atores que mantenha e estabeleça a coalizão já que este grupo define a visão da coalizão e assegura que sejam alcançadas suas metas. Um grupo nuclear efetivo também fornece “liderança para os líderes” (algo que tem sido descrito às vezes como arriar gatos) e mantém o impulso e equilíbrio da coalizão.
- **FORTALEZAS COMPLEMENTARES:** É fundamental possuir uma diversidade de fortalezas organizacionais técnicas entre os membros da coalizão com o fim de encarar problemas complexos relacionados com a conservação. As destrezas podem variar entre diálogo de políticas, investigações biológicas, planejamento de gestão, desenvolvimento comunitário e relações com outras organizações em nível regional e nacional, para mencionar algumas. É impossível que uma organização seja efetiva em

uma base de destrezas tão ampla. Como resultado, as alianças estratégicas que se formam em uma coalizão devem refletir as destrezas necessárias para alcançar as metas de conservação.

Estratégias e ferramentas para o desenvolvimento de coalizões eficazes

À medida que aumenta nosso conhecimento dos elementos chave dos esforços de colaboração bem-sucedidos, também começamos a identificar as aptidões essenciais necessárias para o estabelecimento e a manutenção de coalizões eficazes. As atividades de capacitação, entre elas a Semana Conservacionista de TNC, e a elaboração de materiais didáticos apropriados, tem sido essenciais para formar especialistas em conservação em condições de estabelecer grupos de colaboração eficazes e de trabalhar com eles. Devem criar-se oportunidades de especialização nos programas que se empreendam com qualquer grupo de trabalho de colaboração. A seguir apresentamos as estratégias e ferramentas que se consideram básicas para uma boa prática:

- **ANÁLISE DOS INTERESSADOS E DA LOCALIZAÇÃO:** A realização de uma avaliação preliminar minuciosa dos interessados e os problemas costuma considerar-se como o primeiro passo no planejamento de um processo de colaboração. Uma noção clara dos diferentes interessados e de suas perspectivas, posições, interesses, assim como de suas relações com outros grupos, tem um grande valor na concepção de um processo apropriado de convocação e estrutura da coalizão.
- **COMPILAÇÃO DE INFORMAÇÃO:** A informação precisa, oportuna e acessível brinda aos participantes uma compreensão comum para a formação de julga-

mentos mais fundamentados. A boa informação ajuda a educar os interessados sobre os sistemas e os problemas e sobre os pontos de vista de outros grupos de interessados. A informação também será decisiva para identificar e estabelecer critérios de negociação de acordos e para oferecer referências relativas à monitoração, a avaliação e a adaptação desses acordos.

- **DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO COMUM:** Uma visão comum oferece o elemento que une aos participantes em torno a uma meta e a um processo. Há muitas formas criativas e estruturadas de reunir interessados diferentes para a definição de um terreno comum no qual possam atuar (por exemplo, trabalhos de design, reuniões de planejamento estratégico, galerias de visão, trabalhos de pesquisa).
- **DESIGN DE PROCESSOS:** As coalizões eficazes se fundam em bons processos. Os dirigentes da coalizão devem trabalhar na clarificação das metas do processo geral, e também na definição de um itinerário comum para as atividades essenciais e os pontos decisivos. O design desses processos de tomada de decisões definirá vários fatores externos (por exemplo, marcos jurídicos ou institucionais, prazos institucionais) e diversas oportunidades de participação do público, que colocarão diferentes níveis de participação e meios apropriados para informar o público em geral.
- **FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE COALIZÕES:** As coalizões são organizações singulares que exigem qualidades especiais de liderança e desenvolvimento de aptidões. Devem enriquecer-se as destrezas básicas de gestão organizacional com aptidões de capacitação em dinâmicas de grupo, formação de equipes, facilitação, mediação e negociação. Também é útil um conjunto de estratégias de participação pública e comunicação para ajudar no desenvolvimento de coalizões produtivas.

- **AValiação, APRENDIZAGEM E ADAPTAÇÃO:** A monitoração e a avaliação fornecem as ferramentas para manter as coalizões canalizadas, tanto no que corresponde à consecução de um uso ambiental sólido como à atenção das diferentes expectativas dos interessados participantes. O desenvolvimento de critérios sólidos de avaliação, os programas de monitoração eficaz e a integração desta aprendizagem com a tomada de decisões são essenciais para evitar que a coalizão e sua agenda se desviem de sua finalidade.

Novas dúvidas

Na medida em que as coalizões se tornam uma característica comum dos programas de gestão da conservação da diversidade biológica e que são objeto de promoção e de críticas, é mais importante submetê-las a uma análise mais minuciosa e objetiva. Através de vários exames recentes tentou-se avaliar os impactos palpáveis dos grupos de colaboração e determinar os elementos chave das coalizões ambientais bem-sucedidas (Kenney, 2000; Margoluis e outros, 2000; Yaffee e Wondolleck, 2000). Algumas destas avaliações se basearam em grande medida em estudos de casos para obter conclusões e muitas destas são certamente instrutivas e já foram mencionadas neste trabalho.

Seguimos utilizando este material analítico existente ao mesmo tempo em que estudamos de maneira mais exaustiva algumas questões importantes relacionadas com os benefícios das coalizões, as condições mais propícias para sua evolução e os melhores meios para avaliar suas repercussões. As principais perguntas que queremos responder incluem:

- Quais são os impactos palpáveis relacionados com a conservação que se derivam dos esforços de formação de coalizões efetivas?
- Que condições favorecem o sucesso das coalizões?

- Que alternativas eficazes existem para as coalizões, e quando se deve fazer uso das mesmas?
- Quais são os desafios, os custos e os riscos das coalizões?
- Quais são os métodos apropriados para avaliar o sucesso das coalizões?

Conclusões

Enquanto impulsionamos a evolução de programas novos e atrativos, também devemos fazer uma pausa para refletir sobre nossa prática e nossa experiência e evitar oferecer soluções simplistas e mágicas. Também devemos evitar a ortodoxia rasante que parecesse sustentar que as coalizões são os únicos meios apropriados para alcançar os objetivos da conservação. Como disse Donald Snow, “as duas palavras com C (‘colaboração’ e ‘consenso’) foram investidas para grau de santidade que qualquer que recuse abraçá-las é considerado um troglodita, um traidor, um doente mental ou (Deus não o permita) um purista ...” (Snow, 2000).

Ao examinar os estudos de casos e a crescente bibliografia dedicada às coalizões ambientais aprendemos quão importantes são a compreensão cabal das circunstâncias e dos obstáculos. As coalizões funcionam quando a oportunidade é apropriada, quando se definiram claramente as metas e os processos de decisão e, a propósito, quando existem as condições prévias essenciais para a colaboração.

Reconhecemos que a formação de coalizões pode ser um dos vários métodos, freqüentemente complementares, para alcançar os objetivos da conservação (Yaffee e Wondolleck, 2000). A existência de instituições públicas fortes é essencial para definir programas, organizar processos de participação pública, comunicar e validar decisões fundamentais, imple-

mentar programas e vigiar o cumprimento das normas. A participação ampla do público e os direitos ao questionamento e a apelação são fundamentais para manter a responsabilidade das entidades e fomentar a educação constante, que é um elemento decisivo para o sucesso dos esforços de conservação. Finalmente, não se deve desconhecer o valor do papel dos estudos de cientistas independentes — a investigação básica e a monitoração contínua são elementos essenciais para manter as políticas e os programas dentro de seu devido leito.

Os métodos de colaboração oferecem um novo caminho para a criação de responsabilidades mútuas entre que se ocupam da conservação da diversidade biológica. A participação de diferentes interessados pode ajudar à concentração nos problemas, a elevar o nível de diálogo e a definir um sentido de propósito comum que brinde os critérios necessários para a avaliação dos programas. Esta responsabilidade mais forte respeita a legitimidade das entidades públicas mesmo que questione cada uma de suas decisões e ações. Se reconhece que no público há diversas perspectivas que devem conhecer-se e considerar-se na hora de tomar decisões sobre nosso meio ambiente e se admite que não existam substituições para a boa base científica e as medições do desempenho que nos ajudem a avaliar, a aprender e a adaptar nossas decisões às mudanças no meio ambiente.

Bibliografia citada

Biodiversity Support Program, 2000. “Lessons from the Field: What Does it Take to Make Conservation Work?” Biodiversity Support Program, Washington, D.C.

Cigler, B. A., 1994. “Pre-Conditions for Multicommunity Collaboration”, en Beverly Cigler, Anicca Jansen, Vernon Ryan y Jack Stabler (eds.), *Toward an Understanding of Multicommunity Collaboration*, USDA ERS Agriculture and Rural Economy Division, Staff report 9403, Fevereiro de 1994, pp. 39-56.

Conley, A., y A. Moote, 2001. "Collaborative Conservation in Theory and Practice: A Literature Review", Udall Center for Studies in Public Policy, University of Arizona, Tucson.

Cordova, A., 1997. "Collaborative Natural Resource and Land-Use Planning in the Copper Canyon Region, Chihuahua, Mexico: Pre-requisites, Incentives, and Challenges", MS Thesis, Cornell University, Ithaca, New York.

Dinerstein, E., et al. 1999. *A workbook for conducting biological assessments and developing biodiversity visions for ecoregion-based conservation*. Rascunho. Washington, D.C.: World Wildlife Fund.

Gray, B., 1989. *Collaborating: Finding Common Ground for Multi-party Problems*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Jones, L., 1996. "Howdy, neighbor! As a last resort, Westerners start talking to each other", *High Country News*, Volume 28, Número 9.

Kenney, D., 2000. "Arguing about Consensus: Examining the Case Against Western Watershed Initiatives and Other Collaborative Groups Active in Natural Resources Management", Natural Resources Law Center, University of Colorado School of Law, Boulder, CO.

Larson, P., M. Freudenberger y B. Wickoff-Baird, 1997. "Lessons from the Field: A Review of the World Wildlife Fund's Experience with Integrated Conservation and Development Projects, 1985 - 1996", World Wildlife Fund, Washington, D.C.

Lee, K., 1993. *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*, Island Press, Covelo, CA.

Margoluis, R., C. Margoluis, K. Brandon y N. Salafsky, 2000. "In Good Company: Effective Alliances for Conservation", Biodiversity Support Program, Washington, D.C.

McNeely, J. A., 1995. *Expanding Partnerships in Conservation*, IUCN/The World Conservation Union, Gland, Suiza.

Moeliono, I. y L. Fisher, 1991. "Networking for development: Some experiences and observations," trabalho apresentado na oficina "Networking for LEISA". Silang, Cavite, Filipinas, 9 - 15 de março de 1991.

Noss, R. y R. Peters. 1995. *Endangered ecosystems of the United States: A status report and plan for action*. Washington, D.C.: Defenders of Wildlife.

Russell, V., T. Robertson, L. Fisher, R. Devine y B. Ulfelder, 1999. *Coalition Building for Conservation*, America Verde Publications, Arlington, VA.

Snow, D., 1999. "What are we talking about: Some thoughts on the rush to consensus?" *Chronicle of Community*, Volume 3, Número 3.

The Nature Conservancy, 1999. "Building Effective Mechanisms for Sustaining Site-Based Conservation Coalitions: New, Innovative Approaches in Helping Partners Formulate Land Protection Programs", Arlington, VA.

The Nature Conservancy, 2000a. "Designing a Geography of Hope: A Practitioner's Handbook to Ecoregional Conservation Planning", Volume II, The Nature Conservancy, Arlington, VA.

The Nature Conservancy, 2000b. "Conservation by Design: A Framework for Mission Success", The Nature Conservancy, Arlington, VA.

USDA Forest Service, 1993. "The Power of Collaborative Planning: Report of the National Workshop, USDA Forest Service", Washington, D.C., FS-553, Setembro.

World Wildlife Fund, 2000. "Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation", World Wildlife Fund, Washington, D.C.

Yaffee, S. y J. Wondolleck, 2000. "Making Collaboration Work", *Conservation Biology in Practice*, Spring, Volume I, Número 1.

Zube, E. H. y M. L. Busch, 1990. "Park-People Relationships: An International Review", *Landscape and Urban Planning*, Volume 19.

Ferramenta de auto-avaliação para coalizões de conservação

Introdução

As coalizões, da mesma forma que outros instrumentos de gestão, precisam ser avaliadas periodicamente para medir sua eficácia e desenvolver sua capacidade. Por isso, é importante compreender que o objetivo das coalizões é justamente o de melhorar processos de gestão de áreas protegidas (AP) (incluindo resolução de problemas). As coalizões são por si só um veículo para alcançar a grande meta de conservação das AP.

A auto-avaliação é uma estratégia inovadora de desenvolvimento institucional que, a partir de uma pequena guia e as ferramentas adequadas, permite aos membros de uma coalizão refletir, por si mesmos, sobre suas fraquezas e fortalezas e verificar se a coalizão está cumprindo com seu objetivo. O resultado final deveria ser o desenvolvimento de um plano de ação que detalhe os melhores modos para alcançar o melhoramento da coalizão aproveitando as atuais fortalezas e reforçando as limitações.

Esta ferramenta fornece um guia para a auto-avaliação de coalizões cuja estrutura se baseia no documento Auto-avaliação institucional, Uma ferramenta para o fortalecimento de organizações sem fins lucrativos, elaborado e publicado por TNC em 2001. Ambos os documentos guardam semelhanças na sua introdução, estrutura de indicadores e referências. No entanto, a seleção e o conteúdo dos indicadores estão adaptados às condições das coalizões que diferem das de uma organização individual. Os indicadores foram escolhidos por uma agregação da expe-

riência com auto-avaliação de instituições e entrevistas com membros de coalizões nas quais TNC cooperou (levando em conta tanto experiências bem-sucedidas como as mal sucedidas) e que foram corroboradas através de redes de aprendizagem como Fortaleza e a Iniciativa Mexicana de Aprendizagem para a Conservação (IMAC).

Por que auto-avaliar uma coalizão?

Uma coalizão que está aberta à crítica construtiva e à adaptação à mudança pode beneficiar-se em aspectos tais como:

- Clarificar as prioridades e corrigir as debilidades
- Aumentar a eficiência para alcançar as metas
- Melhorar o plano de trabalho (estratégico)
- Demonstrar profissionalismo perante doadores e autoridades nacionais
- Melhorar a mobilização de fundos
- Otimizar sua capacidade de monitorar e avaliar
- Aprender através de processos sistematizados

Quem deve utilizar esta ferramenta?

Esta ferramenta foi desenhada para as coalizões já existentes que trabalham em áreas protegidas e uso de recursos naturais ou outros grupos similares que trabalham em diferentes setores do desenvolvi-

mento sustentável. A ferramenta é útil independentemente do nível de desenvolvimento da coalizão e de seu grau de formalidade. Idealmente, neste exercício devem participar todos os grupos ou organizações membros da coalizão, especialmente seus líderes (diretores e membros do diretório) e as pessoas que participam diretamente nos afazeres da coalizão. Além disso, quando seja possível, é recomendável a participação de pessoas ou organizações seletas que, se bem não são membros da coalizão, trabalham ou se relacionam com ela; isto trará uma perspectiva externa à auto-avaliação.

Quando se pode utilizar esta ferramenta?

Esta ferramenta pode ser utilizada quando a coalizão determinou a necessidade de uma avaliação depois de cumprir um período de gestão de preferência não inferior a um ano, na metade da implementação de um projeto de uso da AP ou de uma atividade similar. Desta maneira será mais fácil estabelecer claramente qual é o objetivo e o alcance da auto-avaliação e a aplicação dos indicadores desta ferramenta.

A decisão de realizar uma avaliação pode ser resultado de assuntos internos ou externos. Além disso, pode ser realizada antes ou depois de um projeto ou atividade determinada, antes de tomar uma decisão estratégica importante, por mudanças no contexto para o qual se estabeleceu a coalizão ou por sugestão de um doador. É importante ter claro o motivo da avaliação e como se planeja usar seus resultados.

Facilitação

Com o fim de manter a imparcialidade e a qualidade do processo, é importante contar com um faci-

litador externo (que não pertença a nenhuma das organizações membros)⁵ pelo menos a primeira vez que se realiza a auto-avaliação. Se isto não é possível, o facilitador pode pertencer a alguma das organizações membros, com a condição de que possua a experiência (capacidade) necessária e que os membros estejam de acordo. É razoável esperar que no médio prazo as coalizões desenvolvam capacidade para realizar auto-avaliações.

Sobre a base de sua experiência em processos similares, este facilitador pode ajudar a adaptar a metodologias que se utilizará durante a avaliação (com o fim de ajustá-la à coalizão) e planejar o exercício. Além disso, é o catalisador da discussão que a auto-avaliação gera sobre temas relacionados com o estado e a eficiência da coalizão. O facilitador atua ao longo do processo: fornece informação sobre os indicadores e referências, facilita e documenta as sessões de trabalho, impulsiona o processo com o fim de cumprir adequadamente com a auto-avaliação e ajuda a definir os parâmetros do plano de ação (fortalecimento da coalizão) sobre a base dos resultados do auto-avaliação.

A reflexão objetiva sobre a coalizão e a formulação de recomendações adequadas para seu melhoramento são o resultado de um bom planejamento e facilitação. O Apêndice contém as “Guias para o facilitador”.

Metodologia

O processo da avaliação pode incluir entrevistas individuais ou coletivas, trabalho em grupos pequenos e um ou várias oficinas com todos os membros da coalizão. Normalmente é possível aplicar esta ferramenta de auto-avaliação em um só dia, sempre que

⁵ The Nature Conservancy proporcionou facilitadores para muitos processos de auto-avaliação, dado seu compromisso histórico e conhecimento sobre as áreas protegidas e as organizações parceiras de TNC que trabalham nestas AP. No entanto, dado que em muitos casos TNC é um doador de uma AP determinada, isto pode gerar um conflito de interesses.

todos possam assistir e participar, mas pode ser feito também em sessões separadas. Além disso, podem organizar-se entrevistas com pessoas selecionadas (externas à coalizão) e isto pode levar tempo adicional. Quando não é possível reunir-se com todos os membros da coalizão por razões de força maior, podem organizar-se conferências telefônicas e usar meios como o e-mail, o que estenderia o processo.

Esta ferramenta sugere uma série de nove indicadores de rendimento com vários sub-indicadores cada um. Cada sub-indicador conta com cinco referências de desempenho que servem para estimar o estado da coalizão no momento da auto-avaliação. Cada uma destas referências tem atribuído uma pontuação entre um e cinco. A pontuação de cinco corresponde à melhor situação possível com relação a um indicador e um, à situação mais crítica. Os membros da coalizão que participam do exercício devem concordar e selecionar a referência tomando em conta qual é a referência que mais se aproxima a sua realidade.

Por razões de consistência interna e da mesma forma que na ferramenta de “Auto-avaliação institucional” já mencionada, a escala de valores desta ferramenta está desenhada para analisar um conjunto de funções da coalizão ao longo de sua vida. Dado que as coalizões estão formadas por diversas organizações com níveis de desenvolvimento diferentes e que têm objetivos diferentes, não se recomenda usar estes indicadores para compará-las. Além de usar os indicadores que a seguir se apresentam, de for necessário, cada coalizão pode desenhar indicadores complementares ajustados a sua própria realidade, para estruturar esta ferramenta da melhor maneira possível e identificar suas fortalezas e as áreas de capacidade mais importantes que ainda precisam de reforço. No final de cada indicador se inclui uma seção de “explicação” onde se podem assinalar aspectos qualitativos ou comentários que ajudem a

compreender as circunstâncias que determinaram a seleção da pontuação. As nove categorias de indicadores propostos são:

1. Visão e planejamento estratégico
2. Estrutura
3. Liderança
4. Participação
5. Desempenho e impacto
6. Comunicação externa
7. Gestão financeira
8. Gestão de recursos humanos
9. Avaliação e feedback

Nem todos os indicadores acima mencionados e as referências que se apresentam a seguir são aplicáveis a uma coalizão. É importante que, antes de utilizar esta ferramenta, se definam que indicadores e referências se aplicarão e poderão ser ajustadas em caso de ser necessário e possível. Além disso, se devem desenvolver indicadores e referências adicionais para adaptar as ferramentas às necessidades de auto-avaliação específicas da coalizão.

A partir das recomendações viáveis que resultem da análise dos resultados da auto-avaliação depois desta tiver sido completada, se espera elaborar um plano de ação para o fortalecimento da coalizão que conte com o apoio de todos os membros. Idealmente, depois da avaliação e definições do plano de ação, a coalizão deve iniciar seu processo de ajuste e melhoramento.



Indicadores de rendimento da coalizão

1. Visão e planeamento estratégico

Como as coalizões se formam com atores de setores muito diversos é importante ter uma visão compartilhada e estratégica. Esta seção apresenta indicadores sobre a origem, o contexto ecológico e socioeconômico, a missão, os princípios e os valores, os objetivos e as metas e o planeamento estratégico e financeiro da coalizão.

A) ORIGEM E HISTÓRIA

Qual foi o problema ou assunto que motivou a criação da coalizão? Este aspecto que poderia parecer óbvio para os fundadores da coalizão, pode não estar totalmente claro quando houver membros que se incorporaram posteriormente. É importante reconhecer aqui os fatores externos que catalisaram o processo. Estes puderam ser positivos (um projeto de desenvolvimento, uma iniciativa comunal, o planeamento da área protegida) ou negativos (um desastre natural, uma crise política, uma ameaça à área protegida). Os membros da coalizão podem interpretar esta história de diferentes maneiras e por isso é importante revisá-la para prevenir potenciais divergências. A história particular de cada grupo é uma fonte de motivação e propriedade; tê-la presente ajuda a consolidar o grupo. Também é importante revisar com frequência se ainda tem sentido manter a coalizão, levando em conta que o objetivo das coalizões pode ser de curto, médio ou longo prazo, por exemplo, resolver um problema imediato ou facilitar um processo contínuo como a gestão de uma área protegida (AP).

Referências:

- 5 Todos os membros conhecem as razões que deram origem à coalizão e o processo de organização que levou a sua formação. Isto foi discutido em conjunto e está documentado. Ainda há razões claras para manter a coalizão e este tema se discute periodicamente.
- 4 A maioria dos membros conhece as razões que deram origem à coalizão e o processo de organização que levou a sua formação. Isto foi discutido em conjunto e está parcialmente documentado. Ainda há boas razões para manter a coalizão e este tema se discute ocasionalmente.
- 3 Todos os membros conhecem a razão que deu origem à coalizão e algo sobre a formação da coalizão. Parece que ainda há uma razão para manter a coalizão, mas não se discute o tema.
- 2 Alguns membros conhecem a história da coalizão e a comentam esporadicamente. Para alguns membros está claro por que se deve seguir na coalizão, mas não para todos.
- 1 Ninguém tem uma idéia muito clara de como ou por que começou a coalizão. Não há uma razão clara para seguir trabalhando em coalizão.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

ADESBO, Aliança para o Desenvolvimento Sustentável de Bocas del Toro. Esta aliança nasceu a partir do processo de planejamento da área protegida Parque Nacional Isla Bastimentos. "A coalizão se iniciou quando surgiu a oportunidade de financiamento do processo através do projeto PROARCA/Costas e diante da necessidade imperiosa de contar com um plano de gestão para a área protegida mencionada e sua zona de influência. O processo foi iniciado por PROARCA/Costas e consistiu em consultas com a Autoridade Nacional do

Ambiente, com as organizações ambientalistas e com representantes de algumas comunidades do Arquipélago" (ADESBO, 2002).

Neste caso, como em outros similares, não foi um fator isolado, mas de uma série de condições críticas que levaram à formação da coalizão. Entre elas, a necessidade de poder contar com um planejamento estratégico para o Parque Nacional, o desenvolvimento de um projeto de uso de recursos e uma relação prévia entre organizações a nível local, nacional e internacional.

B) CONTEXTO ECOLÓGICO E SOCIOECONÔMICO

Quais são as principais características ecológicas, sociais e culturais da região onde trabalha a coalizão? O sucesso da coalizão está muito vinculado a uma adequada interpretação do contexto onde opera. Conhecer os atores sociais, os grupos de pressão e as oportunidades e as ameaças de seu ambiente ajuda a definir a orientação das ações que se executam. Uma das características singulares das coalizões de conservação é sua vinculação a uma área natural ou a um ecossistema. No entanto, o conhecimento deste contexto natural costuma ser muito variado entre os atores sociais. Os membros da coalizão devem compartilhar informação e conhecer as condições e ameaças à integridade ecológica. Além disso, é importante conhecer os aspectos sociais, econômicos e culturais.

Referências:

- 5** Se conhecem e se discutem periodicamente as características sociais, econômicas, culturais e da biodiversidade e suas ameaças. As características estão documentadas e fundamentam as ações da coalizão.
- 4** Se conhecem e discutem as características sociais, econômicas, culturais e da biodiversidade e suas ameaças. As mesmas se revisam ocasionalmente.
- 3** Algumas vezes se comenta sobre aspectos, sociais, econômicos, culturais e da biodiversidade.
- 2** Alguns membros conhecem muito e outros muito pouco sobre as características sociais, econômicas, culturais e da biodiversidade da região. Esses temas não se revisam na coalizão.
- 1** O conhecimento das características sociais, econômicas, culturais e da biodiversidade da região é incerto e não faz parte do afazeres da coalizão.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada _____

c) MISSÃO

Uma missão clara e compartilhada é uma fortaleza para a coalizão e um fator chave para atingir seus objetivos. Além disso, é indício da existência de um grupo efetivo e promove a imagem da coalizão frente a outros atores sociais e institucionais. A missão deve ser concisa, pactuada e requer revisões com certa periodicidade. As áreas de trabalho da coalizão, assim como sua estrutura organizacional, são derivadas da missão.

Referências:

- 5 Uma missão clara e articulada por todos os membros orienta as atividades da coalizão, é amplamente conhecida e se revisa periodicamente.
-
- 4 Uma missão clara e articulada por parte dos membros orienta as atividades da coalizão. É revisada ocasionalmente.
-
- 3 Uma missão clara e articulada por parte dos membros orienta parte das atividades da coalizão. Não se revisou desde sua versão inicial.
-
- 2 Uma missão pouco clara, não articulada por todos seus membros e desligada da maioria de as atividades da coalizão. Não se revisou desde sua versão inicial.
-
- 1 Não há uma missão clara e compartilhada.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

d) PRINCÍPIOS E VALORES

Quais são os princípios e valores mais importantes do trabalho da coalizão? Neste ponto trataremos de reconhecer não o que fazemos, mas como e sob que princípios o queremos fazer. Os valores éticos se encontram na base de todo nosso trabalho e nossas relações com os demais. Em geral, tendemos a assumir que todas as pessoas ou grupos participantes compartilham da nossa escala de valores. Não obstante, quanto mais diversos são os grupos mais fácil é que esses valores ou sua percepção sejam diferentes e isto pode estimular disputas. Ao fazer explícitos estes valores, aquilo que nos identifica uns com outros, proporcionamos ao grupo os princípios que guiam os afazeres da coalizão.

Referências:

- 5 A coalizão tem suficientes princípios éticos explícitos e atualizados que guiam o trabalho. Foram elaborados de forma participativa e se aplicam em todas as atividades.
-
- 4 A coalizão tem suficientes princípios éticos explícitos que guiam o trabalho. Foram elaborados de forma participativa e se aplicam na maioria das atividades.
-
- 3 A coalizão conta com vários princípios éticos explícitos. Estes regem o trabalho e foram elaborados de forma participativa. Os princípios precisam de revisão.
-
- 2 A coalizão não conta com princípios éticos explícitos, mas se reconhecem e aplicam certos valores comuns nas atividades da coalizão.
-
- 1 A coalizão carece de princípios éticos de trabalho, o que derivou em conflitos entre os membros.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

E) OBJETIVOS E METAS

Para assegurar que a coalizão cumpre com sua missão é importante estabelecer quais são as metas e os objetivos da coalizão. Idealmente, estes objetivos devem cumprir com os seguintes critérios:

- Se orientam para o impacto: representam mudanças desejadas nas ameaças críticas que afetam à área protegida e sua gestão.
- São suscetíveis de medição: se podem verificar em relação a uma escala determinada.
- São concisos: estão claramente definidos de modo que todas as pessoas envolvidas os entendam.
- São realistas: alcançáveis e apropriados dentro do contexto do lugar.
- São explícitos: todos os membros devem entender e estar de acordo com as metas e os objetivos.

Referências:

- 5 Existe um plano estratégico claro que inclui um plano financeiro de longo prazo (3-5 anos) para a coalizão; é revisado periodicamente e foi o resultado de um exercício de planejamento com participação plena dos membros da coalizão. As metas operacionais e financeiras são cumpridas amplamente.
-
- 4 Existe um plano estratégico que inclui um plano financeiro de longo prazo (3-5 anos) para a coalizão; é revisado ocasionalmente e foi o resultado do trabalho de alguns membros da coalizão. As metas operacionais e financeiras são cumpridas com certas dificuldades.
-
- 3 Existe um plano estratégico que inclui um plano financeiro de curto prazo (1-2 anos) para a coalizão. Depois que realizá-lo não foi novamente consultado. As metas operacionais e financeiras são cumpridas parcialmente.
-
- 2 Existe um plano estratégico que não inclui um plano financeiro ou um plano operacional de longo prazo para a coalizão. As metas operacionais são cumpridas parcialmente e existe uma clara deficiência financeira.
-
- 1 Não se realizou ou não se completou o plano estratégico da coalizão. Não se determinaram metas operacionais nem financeiras e, portanto não se cumprem.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

F) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FINANCEIRO

As coalizões estão formadas por uma variedade de grupos e organizações que incluem tanto instituições do estado e empresas privadas como grupos de voluntários e associações comunais, cada uma com sua própria cultura organizacional e de trabalho. Se bem é fundamental respeitar esta diversidade de formas de trabalho, a coalizão realiza suas próprias atividades e maneja seus próprios fundos e deve criar sua própria “cultura organizacional e de trabalho”. Um instrumento para este propósito é o planejamento estratégico e financeiro, que se baseia na missão e os princípios de trabalho e identifica as atividades e os recursos que a coalizão requer. Geralmente, este planejamento dá como resultado um plano estratégico e financeiro. No entanto, existem casos em os que o planejamento financeiro se faz separadamente. Por outro lado, se devem considerar casos em que a coalizão se estabeleceu para a co-gestão de uma AP e suas operações se regem pelo plano de gestão (estratégica) da AP. O indicador número 7, apresenta referências adicionais sobre a gestão financeira.

Referências:

- 5 Existe um plano estratégico claro que inclui um plano financeiro de longo prazo (3-5 anos) para a coalizão; é revisado periodicamente e foi o resultado de um exercício de planejamento com participação plena dos membros da coalizão. As metas operacionais e financeiras são cumpridas amplamente.
-
- 4 Existe um plano estratégico que inclui um plano financeiro de longo prazo (3-5 anos) para a coalizão; é revisado ocasionalmente e foi o resultado do trabalho de alguns membros da coalizão. As metas operacionais e financeiras são cumpridas com certas dificuldades.
-
- 3 Existe um plano estratégico que inclui um plano financeiro de curto prazo (1-2 anos) para a coalizão. Depois que realizá-lo não foi novamente consultado. As metas operacionais e financeiras são cumpridas parcialmente.
-
- 2 Existe um plano estratégico que não inclui um plano financeiro ou um plano operacional de longo prazo para a coalizão. As metas operacionais são cumpridas parcialmente e existe uma clara deficiência financeira.
-
- 1 Não se realizou ou não se completou o plano estratégico da coalizão. Não se determinaram metas operacionais nem financeiras e, portanto não se cumprem.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

A Coalizão de OSA nasceu como resultado do esforço de diferentes grupos por consolidar o corredor biológico que une o Parque Nacional Corcovado com o Parque Nacional Peñas Blancas, no sul da Costa Rica. Devido à complexidade socioeconômica e política da zona, as

demandas de trabalho são muito grandes para essa coalizão. Através do exercício do planejamento estratégico e de sua revisão habitual foram identificadas prioridades, definidos papéis e funções, bem como, se aproximar do cumprimento de sua missão.

2) Estrutura

Esta seção inclui um só indicador sobre a estrutura organizativa da coalizão. Dado que estas surgem e se desenvolvem em uma grande diversidade de contextos têm também estruturas organizativas diferentes. A estrutura da coalizão deve responder à missão e aos objetivos para os quais foi criada.

Por outro lado, o nível de formalidade de uma coalizão pode influir na sua estrutura. A coalizão pode estar reconhecida legalmente ou não e seu reconhecimento legal pode ser um indicativo do nível de maturidade do processo. Geralmente, o nível de formalidade de uma coalizão está determinado por circunstâncias externas, por exemplo, por requisito de um doador ou da autoridade governamental responsável pelo uso da AP. Por isto, é importante tomar em conta os objetivos da coalizão para definir a estrutura e o grau de formalidade requerida. O reconhecimento legal de uma coalizão pode ser uma etapa posterior a sua constituição e funcionamento. Em alguns casos, certas coalizões podem funcionar melhor com uma estrutura informal.

Referências:

- 5 A coalizão conta com uma estrutura organizativa ótima (órgãos deliberativos, executivos e de coordenação) e seus membros a conhecem. Esta estrutura permite o fluxo de informação e a execução eficiente da missão da coalizão.
-
- 4 A coalizão conta com uma estrutura organizativa básica (deliberação e coordenação) e seus membros a conhecem. Esta estrutura contribui à execução da missão da coalizão.
-
- 3 A coalizão só conta com um órgão deliberativo. A coordenação e a execução não são funções permanentes. A estrutura não está totalmente alinhada com os objetivos e as necessidades.
-
- 2 A coalizão não tem órgãos definidos e se organiza sobre a base da atividade que vai realizar. A estrutura não está alinhada com os objetivos e as necessidades da coalizão.
-
- 1 A coalizão consiste unicamente em um grupo que se reúne periodicamente. A estrutura não é apropriada para a coalizão e não se cumprem os objetivos.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

Estrutura e modalidades de funcionamento

O Conselho Consultivo do Parque Nacional Marino Isla Bastimentos (PNMIB), na Província de Bocas del Toro, Panamá, está composto por dois órgãos: o Conselho Consultivo e o Comitê Executivo. O primeiro consta de 26 membros, representantes de 10 entidades governamentais, de 10 comunidades locais, 1 representante do setor empresarial, 3 representantes de ONGS e 1 representante do Instituto Smithsonian. O Comitê Executivo está formado por 10 pessoas representantes das diferentes instituições envolvidas no uso do PNMIB. O Conselho Consultivo não pode reunir-se regularmente porque os representantes das comunidades vivem em um arquipélago disperso e o custo do deslocamento e o tempo requerido são altos. Por isto, o Comitê Executivo assume a liderança na gestão, se reúne freqüentemente e orienta o trabalho geral da coalizão.

A Comissão de Verificação e Controle do Golfo de Fonseca (CVC), em Honduras, opera através de reuniões periódicas nas quais participam todos seus membros, sob a condução da presidência e com o apoio de uma pessoa que

assume a secretaria. Em cada reunião se formam comissões de trabalho específicas para atender assuntos pontuais, como revisar denúncias apresentadas por problemas como contaminação ou para realizar operações conjuntas com o fim de deter a extração e exploração ilegal e devastadora de espécies como caranguejos ou garrobos (répteis similares à iguana).

“A Associação de Organizações do Corredor Biológico Talamanca Caribe, na Costa Rica, operou inicialmente como uma mesa informal de negociação, onde se reuniam todos seus membros para tomar decisões. Nesse momento não todas as organizações tinham certeza de querer ser membros da coalizão. Prosseguiu com uma estrutura que se reunia regularmente (1 ou 2 vezes ao mês), com a participação de todos os membros. Todas as organizações queriam participar e não desejavam delegar seu poder de tomada de decisões, mesmo que exigisse muito tempo dos representantes” (tomado de L. Monge, 2001, Manual de Coalizões, Proarca-TNC).

3) Liderança

Um dos aspectos importantes de uma coalizão é a liderança compartilhada, baseada na confiança que se desenvolve entre os participantes da coalizão. As coalizões tipicamente nascem de uma conjuntura que gera uma grande motivação (por exemplo, uma crise ambiental ou um plano de gestão). Durante essa fase, a disposição dos participantes pode ser muito positiva; no entanto manter esse espírito e transformá-lo em uma característica da coalizão é uma árdua tarefa para seus líderes.

Nesta seção apresentam-se indicadores sobre liderança, tomada de decisões e administração das mudanças.

A) LIDERANÇA

Muitas vezes as coalizões contam com uma pessoa (ou várias) de grande carisma que atrai outros indivíduos para participarem do grupo. Essas pessoas são essenciais nos períodos iniciais quando a coalizão é uma grande novidade e deve ser vencida a inércia social para constituir o novo grupo. Esses empreendedores sociais representam parte do capital inicial da coalizão e imprimem seu estilo pessoal ao grupo. No entanto, o trabalho em uma coalizão é muito mais amplo daquele que um só promotor pode alcançar. As coalizões que contam com líderes carismáticos, mas que ao mesmo tempo são espaços abertos que convidam à participação tendem a consolidar-se mais rápido. Além disso, dependem menos da pessoa líder e podem adaptar-se melhor às mudanças. Se bem essa pode ser uma discussão delicada, é importante que seja honesta e objetiva.

Referências:

- 5 A coalizão se caracteriza pela sua liderança compartilhada, que promove a colaboração e o sentimento de pertencer ao grupo. Os membros do grupo tomam a iniciativa para atividades além de seu papel principal.

- 4 A coalizão se caracteriza pela sua liderança compartilhada, que promove a colaboração e o sentimento de pertencer ao grupo. Os membros do grupo tomam a iniciativa para uma atividade de acordo com seu papel principal.

- 3 A coalizão se caracteriza por ter uma liderança pouco compartilhada. Poucos membros tomam iniciativas.

- 2 A liderança na coalizão se caracteriza por ser pouco compartilhada. Os líderes pertencem a um grupo pequeno de membros.

- 1 A coalizão é liderada por um só indivíduo ou organização.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) TOMADA DE DECISÕES

As coalizões são agrupamentos de várias organizações e, portanto precisam elementos similares a elas para estabelecer um processo balanceado e eficiente de tomada de decisões. Além disso, é recomendável que esse processo estimule a aprendizagem entre os membros da coalizão. Um processo ótimo precisa da existência de informação adequada, meios de acesso a essa informação, canais e espaços de consulta internos e externos e análise. Esses elementos facilitarão a tomada de decisões sobre uma base sólida de conhecimento. Além disso, por tratar-se de coalizões, é importante que exista um alto nível de participação para que as decisões contem com o apoio da maioria de seus membros e respondam aos objetivos da coalizão. É importante que o processo de tomada de decisões seja dinâmico, ou seja, que as decisões sejam oportunas e resultem em ações imediatas. Deve evitar-se o que comumente se conhece como “paralisia por análise”.

Referências:

- 5 A coalizão conta com a informação e meios de acesso apropriados e com canais e espaços de consulta internos e externos. Analisam-se as situações em forma participativa e as decisões se documentam. As decisões são oportunas e respondem aos objetivos da coalizão.

- 4 A coalizão conta com a informação básica acessível e espaços de consulta internos e externos. Geralmente se analisam as situações em forma participativa, e as decisões se documentam. As decisões são relativamente oportunas e respondem aos objetivos da coalizão.

- 3 A coalizão conta com pouca informação e não se definiram espaços de consulta internos nem externos. Às vezes se analisam as situações em forma participativa, mesmo que seja um processo lento, e as decisões ocasionalmente sejam documentadas. As decisões nem sempre respondem aos objetivos da coalizão.

- 2 A coalizão conta com pouca informação. Existem espaços para comunicação e análise, mas não todas as decisões se tomam dentro deles. O processo é pouco participativo e não motiva o grupo.

- 1 As decisões da coalizão se tomam a portas fechadas por um ou alguns de seus membros ou não se tomam decisões.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

C) GESTÃO DA MUDANÇA

As coalizões apresentam períodos claros no processo de seu desenvolvimento e enfrentam constantemente mudanças que podem responder à dinâmica interna entre os membros ou a situações externas imprevistas que precisam de um redirecionamento da coalizão. Por essa razão, é fundamental que a coalizão adote uma atitude positiva à mudança, o que é, além disso, indicativo de sua capacidade de gestão. Muitas vezes, a atitude aberta e flexível se manifesta através de políticas e mecanismos explícitos para adaptar-se e dirigir os processos de mudança.

Referências:

- 5 A coalizão tem uma atitude muito aberta para a inovação e predisposição para adaptar-se à mudança. A missão, a estrutura e os procedimentos são periodicamente revisados e, atualizados em caso de necessidade.

- 4 A coalizão reconhece a necessidade de inovação e predisposição para adaptar-se à mudança. A missão, a estrutura e os procedimentos são revisados ocasionalmente e, atualizados em caso de necessidade.

- 3 A coalizão tem uma atitude não definida frente à inovação e mudança. A missão, a estrutura e os procedimentos precisam de revisão e o tema está sendo discutido oficialmente dentro do grupo.

- 2 A coalizão não tem uma posição definida diante da inovação e mudança e não tem tido mudanças desde seu início. Mesmo que o grupo não tenha discutido ainda este tema, seus membros percebem a necessidade de mudança.

- 1 Os membros da coalizão mantêm uma atitude rígida (fechada) frente à necessidade de inovação e mudança. Esta situação está gerando uma crise que pode paralisar ou já paralisou a coalizão. Existem atitudes defensivas e conflitos.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

4) Participação

A heterogeneidade entre os participantes na coalizão (como grupos e indivíduos) e a qualidade das relações entre os membros são elementos críticos para o sucesso. Esta seção inclui indicadores sobre composição e participação, gestão de relações e conflitos, comunicações, abertura e crescimento e, por último, grau de satisfação dos membros.

A) COMPOSIÇÃO E PARTICIPAÇÃO

A fortaleza das coalizões não provem da quantidade, mas da qualidade da participação que, por sua vez, depende da diversidade e propriedade dos grupos participantes. Uma maior diversidade supõe uma maior legitimação e validação no momento de tomar decisões. A diversidade dos membros de uma coalizão deve refletir a realidade onde trabalham e idealmente incluir tanto os atores que se beneficiam como os que se vêem afetados pelas atividades de conservação da AP. Se podem considerar a composição e a participação desde muitos ângulos, que devem responder aos objetivos da coalizão.

Por um lado, se podem tomar em conta aspectos individuais dos participantes como o gênero e seu nível de participação; e por outro, aspectos institucionais como o tipo de organização, seu papel e nível de participação. É importante que a composição da coalizão apóie diretamente o cumprimento de seu objetivo.

Referências:

- 5 A composição (individual e institucional) da coalizão responde a suas necessidades e objetivos e inclui a todos os grupos ou organizações código. Promove-se a tomada de decisões horizontal entre seus membros. Analisam-se o gênero e a diversidade.

- 4 A composição (individual e institucional) da coalizão responde a maioria de suas necessidades e objetivos e inclui grande parte dos grupos ou organizações chave. Promove-se a tomada de decisões horizontal entre seus membros. Ocasionalmente se analisam aspectos de gênero e diversidade e a necessidade de incluir grupos não representados.

- 3 A composição (individual e institucional) da coalizão responde parcialmente a suas necessidades e objetivos e não inclui vários grupos ou organizações chave. Ocasionalmente analisa-se a inclusão dos grupos não representados no seio da coalizão.

- 2 A composição (individual e institucional) da coalizão não responde às necessidades e objetivos para os quais foi criada e inclui poucos grupos. Há preocupação sobre a inclusão dos grupos chave não representados na coalizão.

- 1 A composição da coalizão não é consistente com as necessidades e objetivos para os quais foi criada. Não se analisa nem promove a inclusão de grupos chave não representados no seio da coalizão. Esta falta de inclusão causa conflitos.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) GESTÃO DE RELAÇÕES E CONFLITOS

Algumas coalizões surgem depois de uma longa história de conflitos em torno de uma área protegida. Muitas vezes, os diferentes atores sociais e institucionais tomam consciência de que a conservação da AP precisa da co-existência e colaboração entre seus atores. Ainda nos casos em que não existem antecedentes de conflitos na AP, a coalizão é uma estratégia para preveni-los, pois fornece o espaço para tratar diferenças e prevenir conflitos. Por essa razão existe uma estreita relação entre o desenvolvimento das coalizões em AP e o nível de conflitos sócio-ambientais nela. Conseqüentemente, é recomendável que uma coalizão desenvolva estratégias para administrar conflitos, otimizar a comunicação e fortalecer as boas relações institucionais.

Referências:

- 5 A coalizão conta com uma estratégia para manter excelentes relações interinstitucionais e conta com habilidades e estratégias adaptáveis para a administração de conflitos. Os conflitos se analisam e resolvem no seio da organização de forma oportuna. As relações entre os grupos da coalizão se avaliam de forma permanente.

- 4 A coalizão resolve a maioria dos conflitos de forma improvisada, mas dinâmica e existem boas relações interinstitucionais. Conta com certa habilidade para a administração de conflitos. Eles são analisados de forma oportuna no seio da organização e as relações entre os grupos da coalizão se revisam ocasionalmente.

- 3 A coalizão resolve certos conflitos de forma improvisada e lenta, e as relações interinstitucionais são frágeis. Conta com pouca habilidade para a administração de conflitos.

- 2 A coalizão não trata de maneira explícita o tema de suas relações internas. A lenta resolução de conflitos põe em risco a existência da coalizão, já que esta não consegue resolver os problemas para os quais foi estabelecida.

- 1 A coalizão "arrasta" conflitos sem vias de resolução; a falta de estratégia e habilidades agravou os conflitos entre seus membros. A debilidade das relações interinstitucionais está resultando na paralisação progressiva da coalizão.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

A Península de Osa no sul da Costa Rica é uma zona prioritária para a conservação. O Parque Nacional Corcovado é um dos emblemas dos esforços de conservação do país e no passado existiam aí várias organizações governamentais e ONGs que executavam diversas iniciativas para a conservação de forma dispersa e pouco coordenada. Para garantir a conservação da zona e a viabilidade de suas povoações, se propôs a criação de um corredor biológico que vinculasse o Corcovado com o Parque Nacional

Peñas Blancas e o Humedal Nacional Sierpe-Terraba. Este esforço significou um desafio e uma oportunidade para reunir todas as organizações (sociais e ambientais) que trabalham na Península de Osa. Se bem a conservação do corredor biológico foi o objetivo para o estabelecimento da coalizão, esta é, ao mesmo tempo, o instrumento que se utiliza para neutralizar possíveis conflitos de interesses e alcançar um bom nível de articulação e integração dos esforços de gestão antes dispersos na Península.

c) COMUNICAÇÕES

A origem de muitos conflitos internos e externos das coalizões se vincula com o uso inadequado da informação. Portanto, é fundamental desenvolver estratégias e mecanismos para manter informação disponível e meios de difusão internos e externos. Uma adequada comunicação interna e externa promove a participação, a transparência e a credibilidade; além disso, aumenta o sentimento de pertencer ao grupo entre os membros e consolida a coalizão. O indicador número 6 apresenta referências mais detalhadas sobre a comunicação externa.

Referências:

- 5** A coalizão conta com informação completa e disponível e com os mecanismos necessários para a comunicação interna e externa. Estimula-se a comunicação aberta e multi-direcional para reduzir a incidência de conflitos e aumentar a aprendizagem entre os membros. A coalizão tem uma excelente imagem pública.

- 4** A coalizão conta com informação disponível e usa certos mecanismos de comunicação interna e externa. Estimula-se a comunicação aberta e multi-direcional para reduzir a incidência de conflitos e há aprendizagem entre os membros. A coalizão tem boa imagem pública.

- 3** A coalizão conta com certa informação disponível e existe uma comunicação interna e externa que permite distribuir informação com relativa pertinência. A coalizão conta com pouca imagem pública.

- 2** A coalizão conta com certa informação disponível e internamente se comunica de forma ocasional e improvisada. Não se conta com um mecanismo de comunicação externo e a coalizão não conta com imagem pública.

- 1** Existem problemas de comunicação interna e externa. Não há informação nem estratégia de comunicação disponíveis. Isto gera conflitos que afetam as atividades interna e externas da coalizão. A imagem pública é negativa.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

D) ABERTURA E CRESCIMENTO

Como qualquer sistema social (comunidade, organização), uma coalizão é sensível a mudanças no contexto no qual foi estabelecida. Isto pode criar a necessidade de incorporar novos atores para enfrentar novos desafios ou simplesmente aqueles que os membros atuais não enfrentaram. Para este efeito, é recomendável que uma coalizão conte com o mecanismo adequado para facilitar ações oportunas neste sentido.

Referências:

- 5 A coalizão conta com uma política e procedimento claro para a incorporação de novos grupos. A decisão de incorporar ou não novos membros se tomada sobre a base de uma análise de necessidades periódica.
-
- 4 A coalizão conta com critérios para a incorporação de novos grupos. A decisão de incorporar ou não novos membros se tomou sobre a base de uma análise de necessidades ocasional.
-
- 3 A coalizão incorporou novos membros sobre a base de uma análise de necessidades, apesar não ter critérios ou regras para este processo.
-
- 2 A coalizão não conta com políticas nem procedimentos para incorporar novos membros. A coalizão não tem alcançado incorporar membros desde seu estabelecimento apesar de existir necessidades claras.
-
- 1 Não há políticas nem procedimentos para incorporar novos membros. Apesar de existir necessidades claras, a coalizão não tem conseguido incorporar membros desde seu estabelecimento. Ao contrário, a coalizão perdeu membros e gerou vazios.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

E) GRAU DE SATISFAÇÃO

É importante que as organizações membros identifiquem claramente os benefícios que recebem da coalizão. Como estrutura de segundo grau a coalizão não deve duplicar e/ou competir com o esforço de suas organizações membros, mas oferecer de forma mais eficiente diferentes serviços, entre eles o acesso a fontes de financiamento e comunicação, assim como apoio político e social.

Referências:

- 5 Todos os membros da coalizão identificam claramente os benefícios que recebem da coalizão e existe informação completa ao respeito. Os serviços e o apoio que a coalizão oferece a seus membros se revisam e atualizam periodicamente. Existe um alto grau de satisfação por parte dos membros da coalizão.
-
- 4 A maioria dos membros da coalizão identificam claramente os benefícios que recebem da coalizão apesar de que a informação não é completa. Os serviços e o apoio que a coalizão oferece a seus membros se revisam e atualizam ocasionalmente. Há um grau médio de satisfação.
-
- 3 Poucos membros identificam os benefícios que recebem da coalizão; outros não os enxergam claramente. Os serviços que a coalizão brinda a seus membros se revisam ocasionalmente, mas não se implementam ações para melhorá-los. O grau de satisfação é baixo.
-
- 2 Os benefícios de participar da coalizão não são claros para seus membros e os serviços que a coalizão brinda a seus membros não se revisam. Os membros não estão satisfeitos.
-
- 1 Os benefícios não estão claros. A coalizão corre a risco de desintegrar-se devido a que seus membros você não vêem os benefícios da coalizão.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

5) Desempenho e impacto

As referências deste indicador examinam aspectos administrativos e programáticos. Com relação ao administrativo, se avalia o desempenho dos diferentes níveis de gestão que a coalizão tem; por exemplo, o conselho, a coordenação e os grupos de trabalho. No programático, se avalia a monitoração e o impacto. Esta seção inclui indicadores sobre a eficácia da gestão, a coordenação e os grupos de trabalho e, além disso, um indicador sobre a diminuição de ameaças à conservação.

A) EFICÁCIA DA GESTÃO

Toda coalizão é essencialmente uma instância deliberativa e facilita um espaço de diálogo onde as visões e as metas dos diferentes atores sociais se discutem e se administram de forma colaborativa. Esse diálogo promove ações coordenadas, concretas e efetivas. Por isso, é importante contar com diferentes níveis de coordenação e liderança para a gestão da coalizão e ultimamente da AP. Pelo geral, as coalizões contam com diferentes níveis de gestão como são um conselho, grupo gerente e/ou grupos de trabalho.

Referências:

- 5 A coalizão conta com vários níveis de gestão com funções determinadas e estipuladas. Estimula-se uma comunicação de inclusão, que gera um balanço do poder entre os membros e emite decisões claras e oportunas. Os níveis de gestão facilitam a consecução de metas e resultados. Estes níveis de gestão são reconhecidos por todos os membros.

- 4 A coalizão conta pelo menos com um nível definido de gestão, com funções determinadas. Fomenta a comunicação entre os membros, emite decisões claras e facilita a consecução de metas e resultados. Este nível de gestão é reconhecido por todos seus membros.

- 3 A coalizão conta com vários níveis de gestão com funções pouco claras, que emite decisões nem sempre oportunas. Os níveis de gestão geralmente ajudam à consecução de metas e resultados. Estes níveis de gestão não são reconhecidos por todos os membros.

- 2 A coalizão conta com um nível de gestão pouco funcional e as decisões tomadas tendem a reforçar as diferenças de poder existentes entre os membros. Não é claro se a presença deste nível facilita ou dificulta o trabalho da coalizão ou ajuda a melhorar seu impacto.

- 1 A coalizão não tem identificado claramente qual é o órgão gerente. Isto dificulta o trabalho da coalizão e limita seriamente seu impacto.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) COORDENAÇÃO

Devido a sua natureza de colaboração, as coalizões podem precisar de uma função de coordenação, um “coordenador geral” em lugar de um “diretor-executivo”. Essa pessoa estaria a cargo de convocar ao nível (ou aos níveis) de gestão discutido na seção anterior e em geral supervisionaria a implementação do plano de trabalho da coalizão. À medida que a coalizão for se consolidando, suas necessidades administrativas e técnicas poderão crescer, por isso, as funções de um coordenador são essenciais para a dinâmica do trabalho da coalizão.

Referências:

- 5 Existe uma coordenação permanente com funções claras, que mantém relações altamente construtivas com todos os membros e níveis de gestão da coalizão. Sua presença definitivamente ajuda à coalizão a cumprir seu plano de trabalho e suas metas.
- 4 Existe uma coordenação permanente com certas funções claras e mantém boas relações com os níveis de gestão. Sua presença geralmente ajuda à coalizão a cumprir seu plano de trabalho e suas metas.
- 3 Existe uma coordenação que não conta com funções claras e que mantém limitadas relações com os diferentes níveis de gestão. Sua presença ocasionalmente ajuda à coalizão a cumprir seu plano de trabalho.
- 2 Existe uma coordenação improvisada entre os diferentes níveis de gestão. Não está claro se esta coordenação ajuda à coalizão a cumprir seu plano de trabalho.
- 1 Existe uma coordenação improvisada sem funções claras e não se relaciona bem com os diferentes níveis de gestão. Percebe-se que sua presença dificulta à coalizão a cumprir seu plano de trabalho.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

c) GRUPOS DE TRABALHO

As coalizões geralmente desenvolvem seu trabalho através de equipes menores que se constituem entre os mesmos membros da coalizão. Estes grupos podem ter um enfoque tanto geográfico como temático. Em alguns casos, a área de ingerência da coalizão é muito grande (ou de difícil acesso) por isso as atividades da coalizão se desenvolvem por setores geográficos. Em outros casos, a agenda da coalizão é muito ampla e por isso o trabalho se divide por temas ou atividades. O mandato, a autonomia e a permanência dos grupos de trabalho são diferentes em cada coalizão. Estes grupos prestam contas ao conselho ou a outro nível de gestão sob o qual se criaram. Sua estrutura deve ajudar à coalizão a trabalhar de maneira mais eficaz e deve refletir as necessidades de cada coalizão.

Referências:

- 5 A coalizão conta com vários grupos de trabalho para cobrir suas necessidades. Os grupos trabalham de forma independente prestando contas à coordenação. Sua presença definitivamente ajuda à coalizão a cumprir seu plano de trabalho e suas metas.
- 4 A coalizão conta pelo menos com um grupo de trabalho que presta contas à coordenação. Sua presença ajuda à coalizão a cumprir seu plano de trabalho e suas metas, mas é insuficiente.
- 3 A coalizão precisa de vários grupos, mas conta pelo menos com um. O grupo trabalha de forma independente prestando contas à coordenação ocasionalmente. Em vista da grande quantidade de trabalho requerido, o grupo não tem alcançado um impacto visível.
- 2 A coalizão nomeou grupos de trabalho, mas estes não respondem aos desafios da coalizão.
- 1 Apesar que é necessário, a coalizão não trabalha através de grupos de trabalho.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

A coalizão da Reserva Nacional Pacaya-Samiria na Amazônia peruana cobre uma área muito grande (dois milhões de hectares) e conta com uma coalizão bastante ampla formada por várias organizações de diferentes níveis: comunidades locais, ONGs e o governo. O acesso à maioria das comunidades da área (membros da coalizão) é muito custoso e só é possível por via fluvial. Por esta razão, o trabalho da coalizão se dividiu em três setores geográficos e se estabeleceu um grupo de trabalho para cada setor. Os grupos planejam e implementam ações de modo autônomo, mas trabalham em coordenação com outros membros da coalizão que mantêm seus centros operacionais fora da reserva, na cidade de Iquitos. A coordenação

se realiza através de uma agenda de reuniões periódicas nas quais participam todos os setores.

A coalizão do Corredor Biológico da Península de Osa se iniciou como um grupo de intercâmbio e planejamento entre ONGs. A maioria delas está baseada em São José, Costa Rica. No entanto, desde o início da coalizão se enfatizou a importância da participação das organizações locais. Por esta razão, criou-se um comitê local da coalizão, que conta com um coordenador e um conselho independente que incorpora os líderes e as organizações locais envolvidas no trabalho do Corredor Biológico. O intercâmbio de informação e a tomada de decisões de forma participativa entre o comitê local e o grupo em São José são permanentes.

D) DIMINUIÇÃO DE AMEAÇAS À CONSERVAÇÃO

Em geral, se o objetivo de estabelecer uma coalizão é otimizar a gestão da AP com o fim de alcançar os resultados de conservação estabelecidos para ela, é importante medir a contribuição que a coalizão está dando em termos da redução de ameaças e o restabelecimento do equilíbrio no ecossistema. As porcentagens indicadas nas referências seguintes podem ajustar-se de acordo com as que a coalizão considerar mais lógicas. Se o objetivo da coalizão for diferente ao de otimizar a gestão da AP recomenda-se adaptar ou desenvolver novas referências mais apropriadas.

Referências:

- 5** Através da gestão da coalizão se cumpre com 75% ou mais das metas planejadas, para o período que se avalia, em termos de redução das ameaças mais graves à conservação da AP.

- 4** Através da gestão da coalizão se cumpre entre 50% e 75% das metas planejadas, para o período que se avalia, em termos de redução das ameaças mais graves à conservação da AP.

- 3** Através da gestão da coalizão se cumpre entre 30% e 50% das metas planejadas, para o período que se avalia, em termos de redução das ameaças mais graves à conservação da AP.

- 2** Através da gestão da coalizão se cumpre entre 15% e 30% das metas planejadas, para o período que se avalia, em termos de redução das ameaças mais graves à conservação da AP.

- 1** A coalizão não está conseguindo cumprir com uma porcentagem mínima das metas planejadas, para o período que se avalia. A gestão da coalizão se afastou dos objetivos de conservação.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

6) Comunicação externa

O prestígio (boa imagem pública) da coalizão é crítico para o sucesso de sua gestão e se baseia nos resultados, no impacto de seu trabalho e na difusão deste desempenho. A promoção da coalizão é vital para sua validação social na zona de trabalho e estimula o interesse de novos grupos para participar dela, assim como o apoio financeiro e político de entidades públicas e privadas. Portanto, a comunicação e as relações externas da coalizão jogam um papel essencial na consolidação da coalizão e da AP. A seguir se apresentam indicadores sobre a comunicação externa, o intercâmbio de material técnico e as relações externas.

A) COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa se refere à informação estratégica (por exemplo, relatórios de atividades ou lucros) que a coalizão prepara para diferentes audiências e propósitos e que divulga entre o público local, nacional e internacional. Para isto, usa diferentes canais que incluem meios tradicionais, como a imprensa, publicações e o rádio, assim como Internet.

Referências:

- 5 Prepara-se ampla informação sobre a gestão da coalizão e é disseminada permanentemente entre diferentes audiências. A coalizão conta com uma excelente imagem pública em diferentes âmbitos (local, nacional e internacional), tem alta capacidade de convocação e sua imagem ajuda a alcançar os resultados planejados.

- 4 Prepara-se informação suficiente sobre a gestão da coalizão e é disseminada com frequência entre diferentes audiências. A coalizão conta com uma boa imagem pública nos âmbitos local e nacional, tem capacidade média de convocação e sua imagem ajuda a alcançar os resultados planejados.

- 3 Prepara-se informação básica sobre a gestão da coalizão e é disseminada com certa frequência. A coalizão tem certa capacidade de convocação e sua imagem está em processo de formação.

- 2 Prepara-se certa informação sobre a gestão da coalizão a pedido de interessados. A coalizão tem baixa capacidade de convocação e sua imagem está em processo de formação.

- 1 A coalizão não prepara informação e não dispõe de meios para informar sobre seu trabalho na imprensa. A coalizão não é conhecida. Este tema não se discute no seio da coalizão.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) INTERCÂMBIO DE MATERIAL TÉCNICO

As coalizões podem produzir material técnico relacionado com suas atividades programáticas e de gestão; além disso, as coalizões podem receber informação técnica sobre gestão de coalizões de AP ou similares. Esta comunicação de dupla via pode ser parte integral de uma estratégia de aprendizagem.

Referências:

- 5 A coalizão promove permanentemente entre seus membros a preparação, a publicação e o intercâmbio de material técnico e trabalha com várias organizações nacionais ou internacionais que apóiam este tipo de iniciativa. A coalizão conta com material técnico próprio que se dissemina por diferentes meios e com material técnico diverso proveniente de outras coalizões.
-
- 4 A coalizão promove ocasionalmente entre seus membros a preparação, a publicação e o intercâmbio de material técnico e trabalha com pelo menos uma organização nacional ou internacional para este fim. A coalizão conta com certo material técnico próprio que se dissemina por diferentes meios e com certo material técnico proveniente de outras coalizões.
-
- 3 A coalizão promove entre seus membros o intercâmbio de material técnico. A coalizão não possui material técnico próprio, mas conta com material técnico diverso proveniente de outras coalizões de AP.
-
- 2 A coalizão não possui material técnico próprio, mas conta com certo material técnico proveniente de outras coalizões de AP.
-
- 1 A coalizão não tem publicado ou divulgado seu trabalho de nenhuma forma nem conta com material técnico de outras coalizões de AP. O intercâmbio técnico não é uma preocupação da coalizão.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

C) RELAÇÕES EXTERNAS

As relações externas são importantes para o sucesso de uma coalizão, porque lhe permite fortalecer seu impacto e atrair assistência ou recursos adicionais tanto financeiros como técnicos e políticos. Este indicador tem como objetivo avaliar as relações e o nível de colaboração que a coalizão mantém com outras instituições e grupos afins e seu modo de interação.

Referências:

- 5 A coalizão serve de ligação para o desenvolvimento de diversas relações interinstitucionais tanto locais como nacionais e internacionais. Através destas relações foi possível canalizar consideráveis recursos financeiros, apoio técnico e apoio político.
-
- 4 A coalizão serve de ligação para o desenvolvimento de algumas relações interinstitucionais, através das quais se estão canalizando certos recursos financeiros, apoio técnico e apoio político.
-
- 3 A coalizão desenvolveu pelo menos uma relação interinstitucional, através da qual se está canalizando certo apoio técnico e político.
-
- 2 A coalizão está iniciando um processo de desenvolvimento de relações interinstitucionais tanto locais como nacionais e internacionais para mobilizar recursos financeiros, apoio técnico e apoio político.
-
- 1 A coalizão não desenvolve relações interinstitucionais externas.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

7) Gestão financeira

Apesar de que existem coalizões que não administram recursos financeiros nem executam ações diretamente, se devem tomar em conta dois aspectos muito importantes. Primeiro, o trabalho (operações) da coalizão tem um custo e segundo, a mobilização de recursos financeiros para a AP é um elemento crítico para o sucesso de uma coalizão. Portanto, é necessário ter claramente diferenciadas as necessidades financeiras da coalizão e da AP. Pode ser que a coalizão precise de fundos a médio prazo, enquanto a AP geralmente requer financiamento a longo prazo. Para os dois casos é saudável contar com metas financeiras claras e fontes de financiamento diversificadas.

Na parte operativa, por tratar-se de uma entidade coletiva de segundo grau, a gestão financeira de uma coalizão é complexa. A política financeira deve contar com o consenso de todos os membros e isto requer um alto grau de coordenação e transparência. Em alguns casos, a coalizão se financia com fundos de seus próprios membros; em outros, canaliza fundos de fontes externas que podem ou não estar relacionadas com seus membros. Às vezes os fundos para operações da coalizão da AP (comitê de gestão) estão incluídos no plano de uso da área e são administrados pela agência governamental que administra a AP. Em outros casos, a gestão financeira de fundos operativos se realiza através de uma organização membro da coalizão que conta com a capacidade necessária. Esta responsabilidade também pode ser rotativa entre os membros da coalizão. A gestão eficiente e transparente dos fundos é muito importante tanto para os doadores como para a própria coalizão, e deve ser avaliada.

Os indicadores que se apresentam a seguir são apropriados para coalizões que estão envolvidas na mobilização e gestão de fundos e incluem: sistema financeiro, sustentabilidade financeira, efetividade e transparência.

A) SISTEMA FINANCEIRO

A existência de um sistema confiável para a administração de fundos é indispensável para o bom funcionamento de uma coalizão. Geralmente, nem todas as organizações membros da coalizão contam com a capacidade necessária para administrar recursos financeiros mediante um sistema dedicado para este propósito. O sistema financeiro normalmente inclui plataformas para a administração de informação sobre salários, benefícios, orçamento e contabilidade, sendo os dois últimos (orçamento e contabilidade) de grande utilidade para a coalizão.

Referências:

- 5 Grande parte das organizações membros da coalizão contam com sistemas financeiros que apóiam a gestão do orçamento e o planejamento financeiro a médio e longo prazo. O orçamento e as projeções financeiras da coalizão se realizam anualmente e de forma participativa.
- 4 Pelo menos uma das organizações membros da coalizão conta com um sistema financeiro que apóia a gestão do orçamento e planejamento financeiro a médio e longo prazo. O orçamento e as projeções financeiras da coalizão se realizam anualmente e de forma participativa.
- 3 O sistema financeiro que apóia à coalizão requer de revisão e atualização. Entretanto, o orçamento ainda se revisa anualmente e de forma participativa.
- 2 Não se conta com o apoio de um sistema financeiro e o orçamento se elabora cada vez que surge uma possibilidade de financiamento e com pouca participação.
- 1 A coalizão não conta com nenhum tipo de sistema e a monitoração financeira é um problema.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Com o propósito de obter recursos sustentáveis, é importante que no plano financeiro da coalizão se tomem em conta tanto suas metas operacionais como as responsabilidades dos membros. Os indicadores e as referências que se indicam a continuação incluem tanto recursos operacionais como recursos para a AP; é recomendável separá-los (se for necessário) para alcançar uma maior precisão no enfoque. Além disso, as porcentagens sugeridas também podem ajustar-se de acordo às metas financeiras da coalizão.

Referências:

- 5 O plano de trabalho (estratégico) da coalizão inclui uma estratégia de arrecadação de fundos para operações e mobilização de recursos para a AP. Sobre a base deste plano foi possível arrecadar 75% ou mais das metas planejadas, para o período que se avalia; se conta com relatórios financeiros e com um relatório de auditoria positivo. A coalizão conseguiu fontes de financiamento diversificadas.
- 4 O plano de trabalho (estratégico) da coalizão inclui uma estratégia de arrecadação de fundos para operações e mobilização de recursos para a AP. Sobre a base deste plano foi possível arrecadar entre 50% e 75% das metas planejadas para o período em avaliação; há relatórios financeiros e um relatório de auditoria positivo. A coalizão conta com fontes de financiamento pouco diversificadas.
- 3 O plano de trabalho inclui a arrecadação de fundos para operações e para a AP. Foi possível arrecadar entre 30% e 50% das metas planejadas para o período em avaliação; há relatórios financeiros. A coalizão ainda não conta com fontes de financiamento diversificadas.
- 2 O plano de trabalho inclui a arrecadação de fundos para operações e para a AP. Foi possível arrecadar entre 15% e 30% das metas planejadas para o período em avaliação, para a área operacional. Há relatórios financeiros. A coalizão ainda não conta com fontes de financiamento diversificadas.
- 1 O plano de trabalho não inclui a arrecadação de fundos para operações nem para a AP. A coalizão ainda não conta com os fundos necessários para sua operação ou para contribuir ao financiamento da AP.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

C) EFETIVIDADE E TRANSPARÊNCIA

A efetividade e a transparência na gestão financeira são condições essenciais para qualquer doador interessado em apoiar uma coalizão de AP; além disso, devem estar corroboradas por auditorias externas e são indispensáveis para a consolidação da coalizão.

Referências:

- 5 A coalizão tem informação financeira completa e disponível para seus membros e doadores elaborada de forma profissional. O custo das operações comparado com os resultados é ótimo. Existem relatórios anuais de auditoria externa que corroboram esta situação.

- 4 A coalizão tem informação financeira disponível para seus membros e doadores elaborada de forma profissional. O custo das operações comparado com os resultados é razoável. Existem relatórios anuais de auditoria externa que corroboram esta situação.

- 3 A coalizão tem informação financeira parcial disponível para seus doadores. O custo das operações comparado com os resultados é relativamente alto. Existem relatórios de auditoria externa que verificam esta situação.

- 2 A coalizão tem informação financeira parcial disponível para seus doadores. O custo das operações comparado com os resultados é excessivamente alto ou não foi possível determinar. Não existem relatórios de auditoria atualizados.

- 1 A coalizão não conta com informação financeira nem existem relatórios de auditoria. Esconde-se o custo e estado de suas operações.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

8) Gestão de recursos humanos

O principal recurso da coalizão são seus membros, os grupos membros das coalizões, que costumam ser muito diversos e têm diferentes capacidades que podem se complementar quando se integram em uma coalizão. Para aproveitar melhor este recurso é necessário conhecê-lo, desenvolvê-lo, gerenciá-lo e renová-lo com certa periodicidade.

O tema do desenvolvimento da capacidade de seus membros é muito importante. Por isto, a coalizão como tal pode facilitar processos de capacitação ao conjunto de seus membros já seja funcionando como uma plataforma de aprendizagem ou captando recursos para este efeito. Esta seção apresenta indicadores sobre: trabalho voluntário, rotação dos representantes e desenvolvimento das capacidades.

A) TRABALHO VOLUNTÁRIO

Os representantes das organizações membros prestam seu tempo para o trabalho da coalizão de forma “voluntária”. No entanto, este termo pode ser relativo, dado que é muito comum que a “coordenação interinstitucional” seja parte integral da descrição de funções do pessoal técnico e administrativo de organizações que trabalham na AP e seus arredores, exista ou não uma coalizão. Por outro lado, o trabalho que realizam os membros da coalizão normalmente produz compromissos institucionais sérios que requerem de tempo significativo por parte de pessoal técnico e administrativo. Conseqüentemente, o aproveitamento de recursos humanos dentro da coalizão requer de avaliação.

Referências:

- 5 Os membros da coalizão promovem e incentivam seus representantes para que dediquem o tempo necessário que a coalizão requer para o cumprimento de suas metas. A descrição de funções do pessoal chave das organizações membros inclui especificamente a coordenação interinstitucional. Os compromissos adquiridos com a coalizão se tratam como prioridade institucional e se tomam em conta durante o planejamento estratégico.
-
- 4 A maioria dos membros da coalizão apóiam seus representantes para que dediquem tempo ao trabalho da coalizão. Os compromissos adquiridos com a coalizão se tratam com certa prioridade institucional e geralmente se tomam em conta durante o planejamento estratégico.
-
- 3 Vários membros da coalizão aceitam que seus representantes dediquem tempo ao trabalho da coalizão. Os compromissos adquiridos com a coalizão se tratam de acordo com as disponibilidades e ocasionalmente se tomam em conta durante o planejamento estratégico.
-
- 2 A maioria dos membros da coalizão não está convencida que seus representantes devam dedicar tempo ao trabalho da coalizão. Os compromissos adquiridos com a coalizão são secundários frente ao trabalho da organização. Não se tomam em conta durante o planejamento estratégico.
-
- 1 Os membros da coalizão não facilitam o trabalho de seus representantes na coalizão.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) ROTAÇÃO DOS REPRESENTANTES

A rotação é saudável para a coalizão e permite mais um desenvolvimento horizontal das capacidades, mas isto depende muito do tamanho da organização membro e da própria coalizão. Em uma organização pequena existem poucas oportunidades de rotação entre seus representantes. No entanto, dentro da coalizão se pode estabelecer uma rotação nos papéis ou as funções que exerce cada um dos representantes. Quando o tamanho da organização membro o permite, se deve cuidar que a memória institucional da coalizão não se perca durante as mudanças.

Referências:

- 5 A coalizão conta com uma política clara (mas flexível) sobre a rotação entre os representantes dos grupos membros. A memória institucional da coalizão se mantém e está documentada; a política se aplica em forma consistente e inclui aspectos de gênero e diversidade.
-
- 4 A coalizão aplica certas diretrizes sobre a rotação entre os representantes dos grupos membros. A memória institucional da coalizão se mantém e está documentada. Consideram-se aspectos de gênero e diversidade.
-
- 3 Apesar não haver diretrizes claras, a rotação ocorre. Parte da memória institucional da coalizão se perdeu e parte está documentada.
-
- 2 Existe uma política sobre a rotação entre os representantes dos grupos membros ante a coalizão, mas não se aplica. A memória institucional não está documentada.
-
- 1 Não existem critérios ou diretrizes sobre a rotação. Existe memória institucional entre os membros permanentes, que não se documenta.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) ROTAÇÃO DOS REPRESENTANTES

A rotação é saudável para a coalizão e permite mais um desenvolvimento horizontal das capacidades, mas isto depende muito do tamanho da organização membro e da própria coalizão. Em uma organização pequena existem poucas oportunidades de rotação entre seus representantes. No entanto, dentro da coalizão se pode estabelecer uma rotação nos papéis ou as funções que exerce cada um dos representantes. Quando o tamanho da organização membro o permite, se deve cuidar que a memória institucional da coalizão não se perca durante as mudanças.

Referências:

- 5 A coalizão conta com uma política clara (mas flexível) sobre a rotação entre os representantes dos grupos membros. A memória institucional da coalizão se mantém e está documentada; a política se aplica em forma consistente e inclui aspectos de gênero e diversidade.
- 4 A coalizão aplica certas diretrizes sobre a rotação entre os representantes dos grupos membros. A memória institucional da coalizão se mantém e está documentada. Consideram-se aspectos de gênero e diversidade.
- 3 Apesar não haver diretrizes claras, a rotação ocorre. Parte da memória institucional da coalizão se perdeu e parte está documentada.
- 2 Existe uma política sobre a rotação entre os representantes dos grupos membros ante a coalizão, mas não se aplica. A memória institucional não está documentada.
- 1 Não existem critérios ou diretrizes sobre a rotação. Existe memória institucional entre os membros permanentes, que não se documenta.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

C) DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES

A formação de uma coalizão pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a capacidade institucional de seus membros mais fracos. Por isso, é estratégico aproveitar o processo e a ação da coalizão como um espaço de aprendizagem organizacional. Muitas vezes, esta função de desenvolvimento da capacidade se transforma no benefício mais claro que recebem os grupos membros pela sua participação na coalizão.

Referências:

- 5 Todos os membros da coalizão, incluindo os menos desenvolvidos, participam da sistematização e a aprendizagem de suas experiências. A coalizão se consolida rapidamente sobre a base de um crescimento equilibrado que progressivamente nivela a capacidade de seus membros mais fracos.
-
- 4 A maioria dos membros da coalizão, incluindo os menos desenvolvidos, participam da sistematização e a aprendizagem de suas experiências. A coalizão está iniciando um processo de consolidação sobre a base de um crescimento equilibrado que progressivamente nivela a capacidade de seus membros mais fracos.
-
- 3 Apesar de que vários membros da coalizão estão conscientes desta necessidade e investem tempo na sistematização e a aprendizagem de experiências, esta informação é escassamente aproveitada pelas organizações membros que mais a necessitam.
-
- 2 Existe algum interesse no tema, mas não foi possível reunir as lições para sistematizá-las e compartilhá-las.
-
- 1 A coalizão não tem identificado dentro de suas necessidades o desenvolvimento de capacidades.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

9) Avaliação e feedback

O valor agregado de uma coalizão efetiva deve ser tangível e suscetível de medição. Muitas vezes, o tipo de trabalho de uma coalizão se realiza em áreas onde a medição é difícil e, em consequência, avaliar o “valor agregado” não é simples. Não obstante, o esforço por identificar, e na medida possível quantificar, os benefícios da coalizão é uma tarefa iniludível. A seguir se apresentam indicadores sobre: avaliação e feedback.

A) AVALIAÇÃO

Uma forma ótima de realizar uma avaliação é incorporar no planejamento estratégico os elementos para avaliação, por exemplo, indicadores de rendimento (quantitativos e qualitativos), sobre sua gestão e sobre o progresso para suas metas e objetivos. Assim, a monitoração se realiza desde o início das atividades e acumula informação para a avaliação (ou auto-avaliação). As avaliações devem realizar-se de forma periódica.

Referências:

- 5 Sobre a base de indicadores definidos no plano estratégico e uma política definida, os membros da coalizão, de forma participativa, avaliam periodicamente suas atividades e o progresso para o cumprimento de suas metas. Os resultados se utilizam para melhorar os planos, fazer frente a mudanças e imprevistos e desenvolver uma nova visão. Inclui a monitoração de cada uma de suas atividades.
- 4 Utilizando alguns indicadores, os membros da coalizão avaliam periodicamente a maioria de suas atividades e o progresso para a consecução de metas planejadas. Os resultados se utilizam para adaptar-se a mudanças e imprevistos.
- 3 Os membros da coalizão avaliam o progresso para o cumprimento de suas metas a solicitação dos doadores e não envolve a todos os membros da coalizão. A avaliação se enfoca sobre atividades específicas.
- 2 Os membros da coalizão avaliam esporadicamente os resultados das atividades que se realizaram durante o período de avaliação.
- 1 Os membros da coalizão não chegaram a avaliar o trabalho da coalizão nem o impacto ou resultado de suas atividades.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

B) FEEDBACK

O objetivo deste indicador é analisar como aproveita a coalizão a informação recebida e as reflexões derivadas da avaliação.

Referências:

- 5 A coalizão conta com um uso adaptativo (flexível) no qual participam todos seus membros. As recomendações que resultam das avaliações são incorporadas oportunamente ao planejamento com o fim de gerar as mudanças esperadas.
- 4 A coalizão conta com um uso adaptado (flexível) no qual participa grande parte de seus membros. As recomendações chave que resultam das avaliações são geralmente incorporadas de forma oportuna ao planejamento com o fim de gerar as mudanças esperadas.
- 3 A coalizão está introduzindo um novo uso adaptado (flexível) no qual se espera que participem a maioria dos membros. Por enquanto, certas recomendações importantes que resultam das avaliações se estão tomando em conta no planejamento estratégico.
- 2 A coalizão não conta com um uso adaptado (flexível) no qual participam seus membros. As recomendações chave que resultam das avaliações são ocasionalmente incorporadas ao planejamento.
- 1 A coalizão você não conta com recomendações de avaliações.

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

Depois que concluída sua missão original de elaborar o plano de manejo para o Parque Nacional Ilha Abastecimentos de provisões (PNIB), a Coalizão do Arquipélago de Bocas del Toro, Panamá, realizou uma extensa avaliação e, como resultado, o grupo se transformou em uma organiza-

ção de base para o apoio do PNIB, com alcance ecoregional. Sua área de influência se propagou do PNIB a todo o Arquipélago de Bocas del Toro. Esta foi uma evolução natural, já que as ameaças e as oportunidades do PNIB respondem ao contexto do que sucede no Arquipélago.

10. Outros indicadores

Com o fim de assegurar o enfoque apropriado dos indicadores, cada coalizão pode identificar indicadores, sub-indicadores e referências adicionais. Esta ferramenta se pode adaptar às condições nas quais se desenvolve a coalizão para manter o interesse e o compromisso dos participantes.

a) _____

Referências:

5

4

3

2

1

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____

b) _____

Referências:

5

4

3

2

1

Explique brevemente o porquê da referência selecionada. _____



Apêndice

Guias para o facilitador

(ADAPTADO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, TNC 2001)

Como se mencionou na introdução, a primeira vez que se realiza uma avaliação da coalizão, esta é mais efetiva —e mais objetiva— se for facilitada por um profissional externo à coalizão. O facilitador ajuda à coalizão a desenhar o processo de auto-avaliação mais apropriado para sua situação específica. Esta pode ser conduzida utilizando uma variedade de metodologias, entre as quais é possível incluir entrevistas pessoais, trabalho em grupos pequenos ou uma oficina com toda a coalizão. O ponto central é promover uma discussão geral na coalizão sobre a

etapa atual de desenvolvimento, assim como sobre os rumos a seguir. O facilitador atua como um recurso ao longo do processo, proporcionando informação contextualizada sobre indicadores específicos da ferramenta de avaliação, facilitando o mesmo exercício, documentando o processo de avaliação e ajudando à coalizão a identificar os melhores métodos para desenvolver um plano de ação que lhe permita alcançar e melhorar seus objetivos. A reflexão objetiva e as instruções claras são produto de uma avaliação bem planejada e bem facilitada.

No ano 2002, TNC realizou uma análise de perto de 50 auto-avaliações institucionais e suas respectivas facilitações, incluindo 17 auto-avaliações dirigidas pelo pessoal de TNC. Das 17 organizações deste grupo, mais da metade se considerou como "acima da média" ou "alta". Uma razão possível é que TNC é visto pelos seus parceiros como um doador que pode basear sua futura interação com a organização na pontuação que esta tem nos indicadores da avaliação. Uma organização parceira pode não sentir-se inclinada a se classificar a si mesma como "abaixo da média" frente a TNC. Outra explicação possível é que TNC pode ter uma relação de longo prazo com o parceiro e o especialista de desenvolvimento institucional de TNC pode sentir-se mais inclinado a dar à organização uma pontuação mais alta em reconhecimento de atividades conjuntas de desenvolvimento institucional no passado. As organizações neste grupo contaram com uma mistura de participação — em algumas participou todo o pessoal no exercício, enquanto outras tiveram representantes do pessoal e em alguns casos um membro da junta diretiva para

parte do exercício. Não houve participação de partes externas nos exercícios de avaliação.

As avaliações nas quais se utilizaram facilitadores externos parecem mais realistas. Os grupos facilitados por consultores externos (não TNC) ou por consultores externos marginalmente apoiados por especialistas de TNC tendem a não se classificar a si mesmos como "acima da média" ou "alto". Uma explicação possível é que uma organização que passa por este processo de avaliação não se sente tão "ameaçada" quando se envolve um facilitador externo. Em outras palavras, se vê ao facilitador externo como neutro e isto pode encorajar as organizações a examinarem-se a si mesmas de maneira mais crítica sem temor a conseqüências. Outro fator a levar em conta é o fato de que pelo menos um membro da junta diretiva participou na maioria destes exercícios de avaliação. Os membros das juntas diretivas podem brindar um ponto de vista externo que pode influir na exatidão da avaliação. Além disso, os casos em que se entrevistaram a organizações externas geraram um efeito similar.

Quando selecionar um facilitador, leve em conta que os profissionais de desenvolvimento institucional são os mais adequados para levar adiante essa tarefa, dado que conhecem o processo de desenvolvimento de uma coalizão e contam com a habilidade necessária para planejar como uma coalizão pode fortalecer suas competências centrais. O pessoal de desenvolvimento institucional de The Nature Conservancy pode proporcionar, potencialmente, um apoio valioso como facilitador no processo de auto-avaliação da coalizão. No entanto, pode dar-se o caso que TNC seja membro da coalizão ou doadora, o que pode gerar um conflito de interesse. Neste caso é recomendável simplesmente contar com uma assessoria marginal de TNC no processo.

Conhecimento e confiança

Mais que com nenhum outro tipo de intervenção, é importante desenvolver a confiança e a segurança dentro dos membros da coalizão para realizar uma avaliação eficiente. Os temas em torno ao desempenho de uma coalizão (fortalezas e debilidades) são delicados e com frequência causam sensibilidade. Além disso, se devem definir os diferentes níveis de confidencialidade com os quais se utilizará a informação resultante da avaliação.

- O facilitador pode coordenar com pessoal de The Nature Conservancy ou outra organização que apóia a auto-avaliação da coalizão, a fim de definir o momento adequado e planejar a avaliação.
- O facilitador pode recorrer aos programas de país de The Nature Conservancy, que possuem muita informação sobre as atividades das áreas protegidas e das coalizões, assim como informação sobre o uso desta ferramenta. The Nature Conservancy pode jogar um papel fundamental no desenvolvimento da relação de conhecimento

da coalizão e em fornecer ao facilitador a informação contextual.

- A avaliação de uma coalizão deve ser realizada pelas razões apropriadas. Se devem enfatizar os benefícios da avaliação com o fim de fortalecer as relações entre as organizações membros da coalizão. Além disso, se devem fazer todos os esforços necessários para assegurar-se que a coalizão não está realizando a avaliação simplesmente para cumprir com as exigências de um doador.

Antes do exercício

É importante trabalhar muito estreitamente com a coalizão para esclarecer os objetivos da avaliação e desenhar conjuntamente um processo de implementação que se ajuste à cultura da coalizão. No processo de preparação, o facilitador deve:

- Passar certo tempo com os atores chaves da coalizão para assegurar-se que compreendam o processo, os benefícios e os resultados esperados.
- Permitir que a coalizão convoque formalmente à sessão e determine quem deve participar da avaliação, incluindo os participantes internos e externos.

Confidencialidade

Antes de começar um processo de avaliação institucional, se deve discutir com a coalizão o uso que se dará à informação gerada durante a avaliação depois de realizada para determinar o grau de confidencialidade exigido para satisfazer a todas as partes envolvidas. No caso que The Nature Conservancy deseje utilizar informação específica, tal como a classificação da coalizão ou as medições de progresso no tempo, isso deve ser discutido e estipulado antes de realizar o exercício.

Apresentação do exercício

Ao começar o exercício, o facilitador deve explicar aos participantes o contexto e os objetivos e analisar o processo que se utilizará. Além disso, na apresentação, o facilitador deve informar sobre os seguintes temas:

- Especificar os benefícios potenciais que brindará à coalizão realizar uma avaliação: identificar as omissões e prioridades; melhorar a eficiência para alcançar a missão; demonstrar profissionalismo ante os doadores e acesso a fundos; monitoração e documentação do progresso; destacar as áreas de desacordo dentro da coalizão que podem levar a uma discussão e uma aprendizagem enriquecedoras.
- Se The Nature Conservancy está envolvida de forma alguma, especificar o interesse de TNC na avaliação.
- Explicar por que a ferramenta é mais efetiva quando se facilita o processo externamente nas primeiras vezes em que é utilizada, mas reafirmar que o objetivo é institucionalizar o processo dentro da coalizão.
- Enfatizar o valor da aprendizagem mútuo e da visão compartilhada que pode proporcionar internamente a avaliação, mesmo quando a avaliação for realizada externamente.
- Explicar o formato da ferramenta de avaliação e como se utilizam as referências para classificar a coalizão. Enfatizar que as referências não são uma pontuação, mas descrevem fases naturais do desenvolvimento de uma coalizão.

Metodologias de facilitação

O facilitador pode usar diferentes métodos.

Alguns facilitadores entrevistam aos participantes individualmente, alguns facilitadores usam a ferramenta em grupo e outros usam uma combinação destes métodos. As seguintes são sugestões para que o facilitador otimize a aprendizagem e os benefícios do processo de avaliação:

- A ampla participação dentro de toda a coalizão produz informação e discussões enriquecedoras e é crucial para compreender a verdadeira capacidade da coalizão.
- A ferramenta é flexível e pode adaptar-se às necessidades particulares de uma coalizão. O facilitador pode trabalhar com a coalizão para adaptar os indicadores existentes ou desenvolver indicadores adicionais que servirão mais eficientemente.
- Durante o exercício, o facilitador será mais eficaz se atuar como um recurso para o grupo e não como um avaliador. Ele ou ela podem fazer uso de experiências prévias de avaliação com outras organizações ou coalizões para ajudar a enriquecer a discussão. Se a coalizão convidou a pessoal de The Nature Conservancy ou outras pessoas alheias à mesma, eles devem dar sua opinião, mas o facilitador deverá permanecer neutro.
- Durante a discussão de indicadores específicos, o facilitador pode conscientizar os participantes fazendo referência a exemplos específicos de conservação dirigida por coalizões e apoiar no design de sub-indicadores e referências.
- O facilitador pode utilizar os desacordos para conscientizar os participantes e ressaltar as razões pelas quais é necessária a avaliação. Discutir sobre a falta de consenso sobre alguns indicadores conduz a algumas das melhores oportunidades de aprendizagem para uma coalizão. Enfatize

a importância de alcançar o consenso do grupo sobre as referências.

- O facilitador pode recalcar o valor da intuição quando se reflete sobre as fortalezas e debilidades de uma coalizão. Todos podem contribuir à discussão, ainda quando não tiverem conhecimento direto sobre indicadores específicos.
- O facilitador pode encorajar o grupo para documentar as próprias idéias sobre cada indicador. Pode utilizar os espaços em branco deixados em cada indicador para fazer anotações sobre as discussões e divergências do grupo. Estas notas serão informação valiosa durante as revisões do progresso realizado.
- As discussões se devem concentrar no futuro. O objetivo é identificar e resolver problemas, não estender-se em queixas do passado.

Depois do exercício

O objetivo da auto-avaliação é institucionalizar um ciclo periódico de auto-avaliação e aprendizagem dentro da coalizão para seu melhoramento. Daí que o que sucede depois da auto-avaliação é tanto ou mais importante que o próprio exercício.

- A primeira avaliação deve estabelecer uma linha de base para medir o progresso da coalizão ao longo do tempo.

- Baseando-se nos resultados do auto-avaliação, a coalizão deve desenvolver um plano de ação para melhorar indicadores prioritários durante o próximo ano. No plano de ação se devem estabelecer as metas que se deseja alcançar dentro de um período específico, sobre a base das recomendações da auto-avaliação. Também se deve identificar quem serão os indivíduos responsáveis por alcançar essas referências.
- Idealmente, o facilitador deve trabalhar conjuntamente com a coalizão para ajudá-la a realizar controles periódicos do progresso do plano de ação e revisões anuais do progresso dos indicadores prioritários. A revisão anual deve estabelecer novos indicadores prioritários e referências-objeto para o ano seguinte. O pessoal dos programas de país de The Nature Conservancy ou provedores de serviço na área de desenvolvimento institucional também podem apoiar no seguimento do progresso do plano de ação.
- Os resultados acrescentados da auto-avaliação podem servir como guia para orientar programas de fortalecimento institucional em áreas protegidas e sistemas nacionais de áreas protegidas.