



ASL

Programa Paisagens
Sustentáveis da
AMAZÔNIA

Projeto de coordenação regional ASL
Lições aprendidas até o momento e recomendações

Fevereiro, 2023

APOIADO POR



LIDERADO POR



GRUPO BANCO MUNDIAL



Introdução

A diversidade cultural e biológica extraordinária da Amazônia oferece imensas oportunidades para que a região se torne um epicentro de paisagens conservadas e uma próspera bioeconomia de florestas em pé e rios que correm livremente, proporcionando benefícios locais, regionais e globais. Nós do Programa Paisagens Sustentáveis da Amazônia (ASL) temos o privilégio de fazer parte desses esforços. O ASL é um Programa de Impacto financiado pelo *Global Environment Facility* (GEF), que reúne sete países – Bolívia, Brasil, Colômbia, Equador, Guiana, Peru e Suriname – com o objetivo de melhorar o manejo integrado da paisagem e a conservação dos ecossistemas em áreas-alvo na região amazônica.

A fase inicial do ASL foi aprovada pelo Conselho do GEF em 2015 com três países: Brasil, Colômbia e Peru, e se expandiu para sete países em 2019. Este documento é uma compilação de lições aprendidas até hoje para fazer um balanço do que funcionou bem e como melhorar o desempenho e o impacto do Programa, e fornece recomendações baseadas nessas lições. As lições emergiram do monitoramento contínuo do programa, pesquisas realizadas entre as partes interessadas, reflexão interna dentro da equipe, conversas com parceiros e partes interessadas, e feedback dos eventos hospedados pelo ASL. As citações que ilustram cada seção foram extraídas de pesquisas e feedback direto fornecido pelas partes interessadas do ASL. Esperamos que estas lições e recomendações também sejam úteis para outras agências que implementam projetos e programas regionais financiados pelo GEF e outros que envolvem coordenação e gerenciamento de conhecimento. Gostaríamos de agradecer às diversas equipes que nos contataram para aprender da experiência de um dos primeiros Programas de Impacto do GEF e que nos incentivaram a desenvolver este documento.

Olhando para o futuro, o ASL continuará apoiando comunidades, governos e instituições em seus esforços para proteger a região amazônica, conectando pessoas e instituições para conectar paisagens.

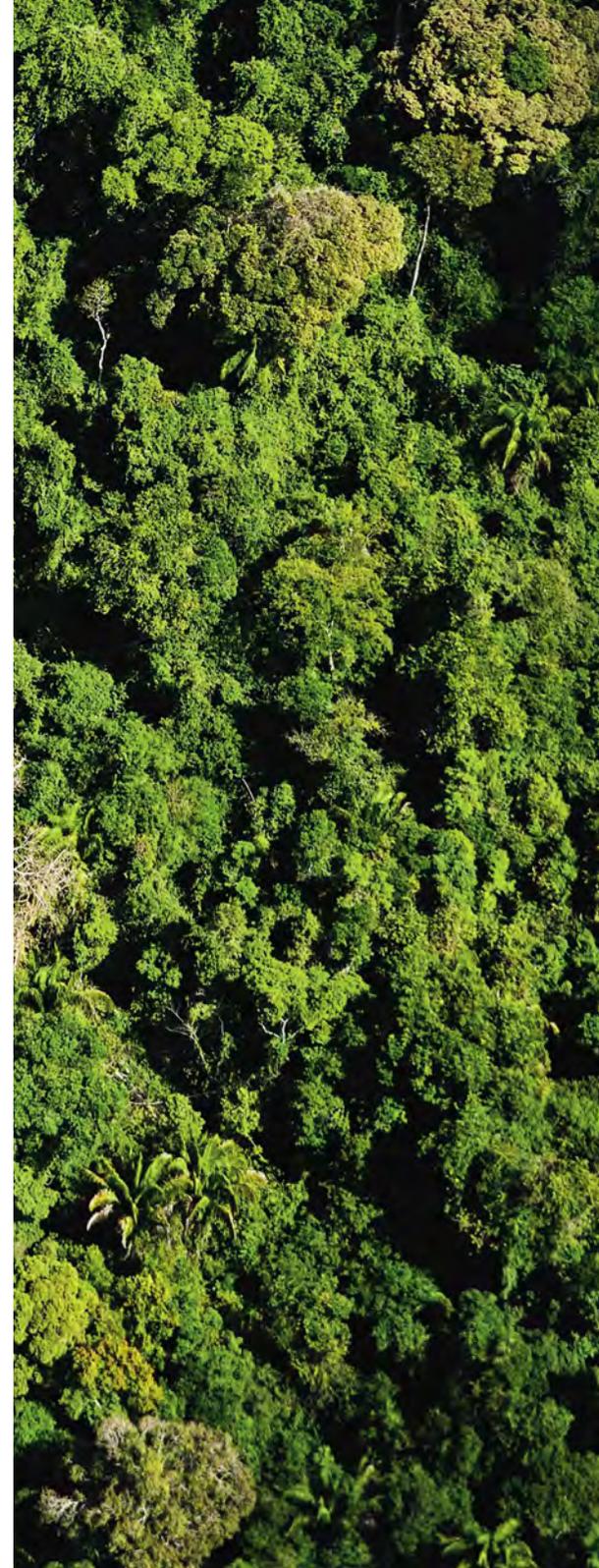
Contexto:

Programa Paisagens Sustentáveis da Amazônia

O Programa ASL é um esforço regional para a conservação e o desenvolvimento sustentável na Amazônia com um total de US\$ 203,7 milhões em fundos de doações do GEF endossados em duas fases. Sob uma abordagem regional integrada, o ASL inclui projetos nacionais na **Bolívia, Brasil, Colômbia, Equador, Guiana, Peru e Suriname, e um projeto regional** que promove a coordenação e a gestão do conhecimento. Juntos, os projetos visam **melhorar a gestão integrada da paisagem e a conservação do ecossistema em áreas-alvo da Amazônia.**

O programa foi inicialmente aprovado em outubro de 2015 pelo conselho do GEF com Brasil, Colômbia e Peru como países participantes com um montante total de US\$ 114 milhões (ASL1). Mais tarde no próximo ciclo de reabastecimento do GEF, o Conselho aprovou uma segunda fase com os países participantes iniciais mais Bolívia, Equador, Guiana e Suriname e um total de US\$ 89,5 milhões do GEF (ASL2). Ambas as fases incluem um **projeto de coordenação regional**, executado diretamente pelo Banco Mundial como agência líder do programa, para fornecer assistência técnica e oportunidades de gerenciamento de conhecimento aos países participantes e parceiros do programa.

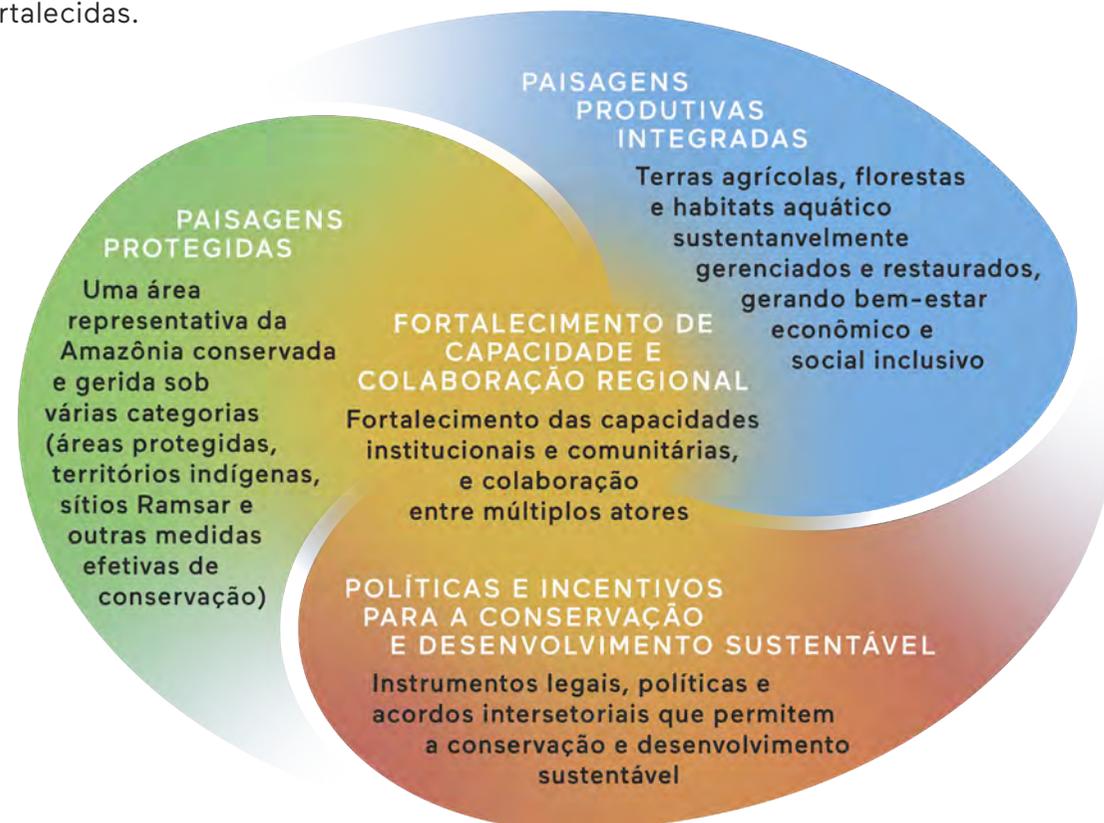
Os projetos nacionais do ASL são liderados pelos ministérios do meio ambiente dos países ou pelas principais agências ambientais líderes e estão sendo executados colaborativamente no terreno por organizações públicas e da sociedade civil. O Banco Mundial, o [WWF](#), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento ([UNDP](#)), o Banco de Desenvolvimento da América Latina ([CAF](#)), a Organização para Alimentação e Agricultura ([FAO](#)), a Organização de Desenvolvimento Industrial ([UNIDO](#)) e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola ([IFAD](#)) assumem o papel de Agências do GEF que dão apoio e supervisão a seus respectivos projetos nacionais.





Para alcançar seu objetivo programático, o ASL se estrutura em **4 pilares**. O programa opera sob a lógica de que a proteção da biodiversidade de importância global e a integridade dos serviços ecossistêmicos da região amazônica pode ser alcançada se:

1. Uma área representativa da Amazônia está efetivamente conservada sob vários regimes (áreas protegidas, terras indígenas, sítios Ramsar, e outras estratégias de conservação).
2. Terras agrícolas, florestas e habitats de água doce são manejadas e restauradas de forma sustentável, proporcionando bem-estar inclusivo, econômico e social.
3. Os instrumentos legais, políticas e acordos intersetoriais estão possibilitando a conservação e o desenvolvimento sustentável.
4. A capacitação institucional e comunitária e a cooperação regional das múltiplas partes interessadas são fortalecidas.



A combinação de intervenções nacionais e regionais dentro destes quatro pilares constitui a abordagem de gestão integrada da paisagem proposta para a região. Ao trabalhar em conjunto sob um programa e com o apoio do projeto de coordenação regional, as equipes nacionais de projeto aprendem umas com as outras, estabelecem alianças com sócios nacionais e regionais, compartilham idéias e melhores práticas, expressam preocupações, e alinham esforços para conservar e desenvolver de forma sustentável as paisagens amazônicas. Isso permite que o programa alcance impactos maiores do que se os projetos fossem implementados isoladamente.

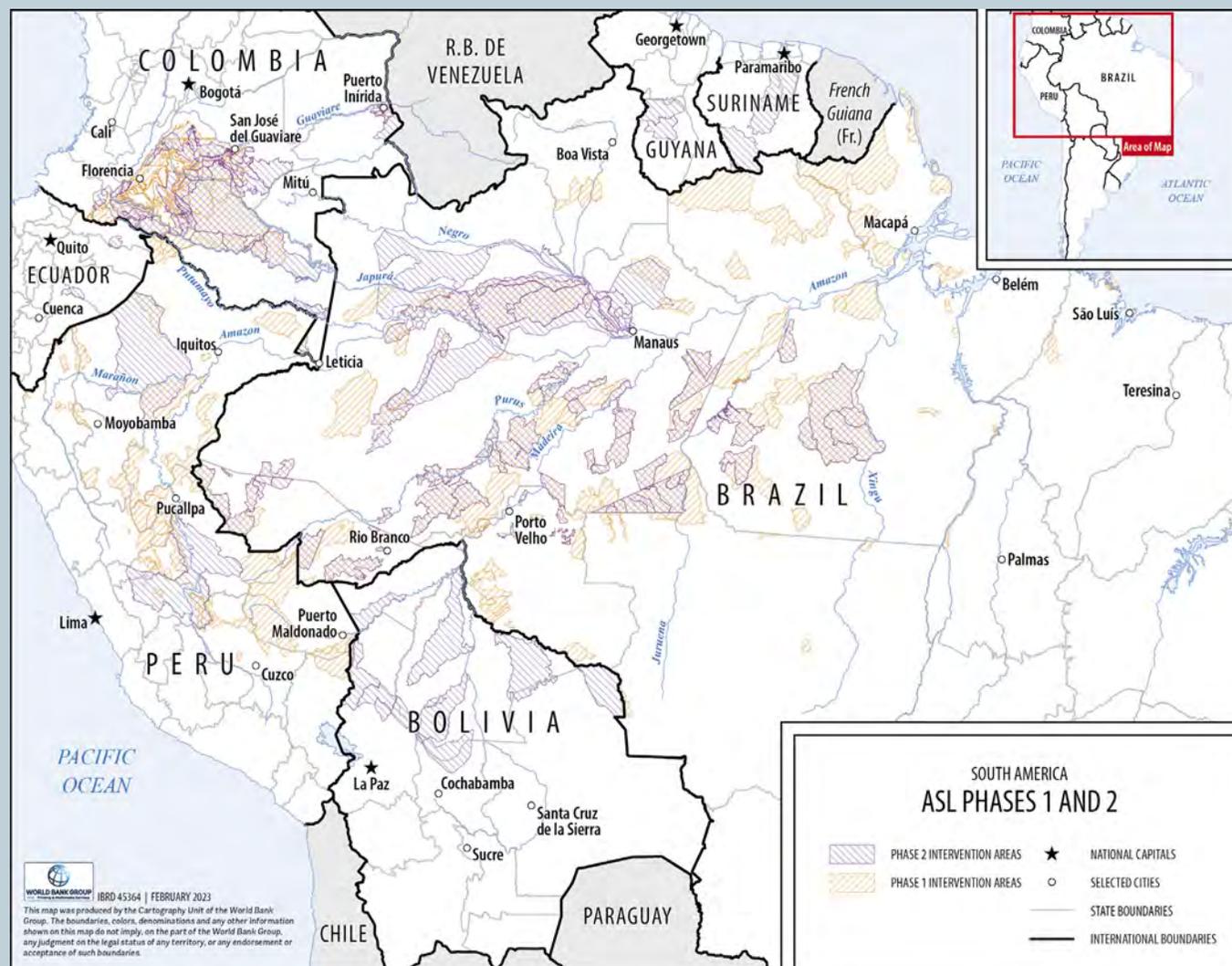
“Este é um espaço muito valioso para a coordenação e o intercâmbio de conhecimentos. Continuando com a interessante e necessária tarefa de conhecer os diferentes pontos de vista e visões que cada país tem sobre a Amazônia, sobre questões de conservação e uso sustentável da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos prestados pelo bioma Amazônia, é o caminho que nos permitirá fazer um esforço comum para influenciar a política, na medida em que cada país permita, e no nível dos territórios onde intervimos”.

Anônimo. (Tradução do espanhol por autores)



Dentro das áreas de intervenção, as atividades do ASL de ambas as fases beneficiarão um total de 241 áreas protegidas (mais de 111 milhões de hectares), incluindo áreas nacionais e subnacionais. Coletivamente, todos os projetos nacionais de ASL têm como objetivo atingir as seguintes metas:

- Facilitar a criação/expansão de **4,4 milhões de hectares de áreas protegidas**
- Fortalecer a eficácia na gestão de mais de **87 milhões de hectares de áreas protegidas**
- Promover práticas sustentáveis em **3,7 milhões de hectares**
- Restaurar **48.500 hectares de terras degradadas** tanto dentro como fora de áreas protegidas
- Mitigar as emissões de gases de efeito estufa em **200,6 milhões de toneladas de CO₂ e**
- Beneficiar diretamente **60.079 pessoas**





LIÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO PROJETO DE COORDENAÇÃO REGIONAL DO ASL

O projeto regional ASL opera dentro da premissa de que o trabalho conjunto em um programa gerará um todo maior que a soma de suas partes. O projeto desempenha um papel vital ao reunir uma ampla diversidade de partes interessadas provenientes de vários países na Amazônia e ao criar e nutrir vínculos e relacionamentos para implementar um programa integrado. O projeto reuniu as equipes nacionais para fortalecer a colaboração; contribuir para o conhecimento estratégico em escala regional; construir capacidade e ampliar abordagens inovadoras; criar uma comunidade de prática; e agilizar o monitoramento, o acesso a ferramentas e o suporte técnico contínuo. Como parte da preparação e implementação do programa, oportunidades para colaboração regional e processos de governança também foram promovidas com uma comunidade mais ampla, incluindo instituições governamentais, agências doadoras e organizações da sociedade civil que trabalham na Amazônia. As partes interessadas variam de beneficiários da comunidade do projeto a tomadores de decisão nos níveis mais altos.

A equipe de coordenação ASL destilou lições dos quatro componentes de trabalho do projeto regional - **coordenação, gestão do conhecimento, comunicações, monitoramento e avaliação** - além de lições transversais e recomendações sobre o **engajamento das partes interessadas**, que são compartilhadas abaixo.

► Envolvimento das partes interessadas

O envolvimento de múltiplos atores é uma questão transversal, que funciona como um eixo central de tudo o que o Programa ASL visa alcançar. As partes interessadas amazônicas são diversas e incluem comunidades locais e grupos indígenas, pessoal de áreas protegidas nacionais, autoridades subnacionais e nacionais multissetoriais, organismos multilaterais, a comunidade científica, ONGs nacionais e internacionais, doadores, setor privado e o público em geral. O Programa ASL envolveu as principais partes interessadas desde os estágios iniciais do processo de concepção e desenvolvimento do programa e ao longo de todas as fases do projeto. O ASL tem um Plano de Engajamento de Partes Interessadas específico, que em conjunto com a Estratégia de Gênero e o Plano de Engajamento do Setor Privado, procura fomentar o diálogo e a colaboração entre o grupo crescente de diversos projetos nacionais e as partes interessadas do programa regional. É dada atenção específica à igualdade de gênero e à participação dos Povos Indígenas e comunidades afrodescendentes, respeitando o conhecimento cultural e as crenças. Além das partes interessadas do projeto regional, a equipe de Coordenação do Banco Mundial apoia as equipes nacionais dos projetos nacionais em seu engajamento com os atores específicos.

“O que me inspira sobre o programa ASL é a Comunidade de Prática e a forma como as experiências são compartilhadas, e o apoio que a equipe ASL está sempre disposta a oferecer a nossos países, e especialmente a nós como uma agência GEF.”

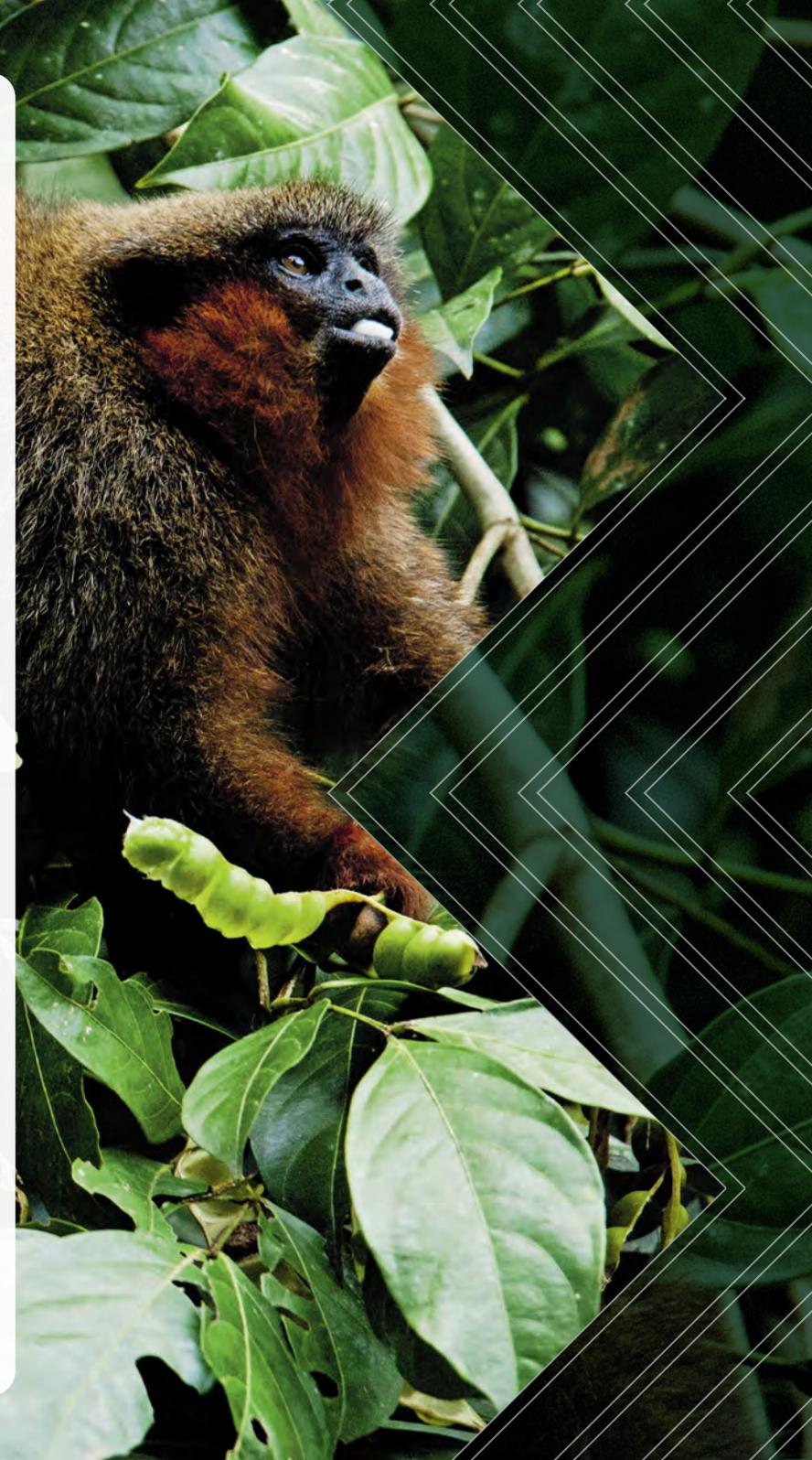
Cecilia Guerra, CAF. (Tradução do espanhol por autores)

Desafios: Os esforços para promover a participação devem reconhecer que cada país e cada entidade e organizações têm desafios e interesses específicos e em consequência, procuram identificar objetivos e atividades comuns para enfrentá-los. Ao lançar o programa ASL, muitas partes interessadas ainda não se conheciam e/ou como trabalhar em conjunto, portanto, investir tempo e esforço na construção de relacionamentos e na promoção do diálogo tem sido fundamental. Da mesma forma, as partes interessadas dentro e entre países não estavam necessariamente igualmente familiarizadas com os desafios enfrentados uns pelos outros nem onde existem pontos em comum. Consequentemente, um dos principais desafios do ASL era desenvolver conjuntamente uma estrutura comum com flexibilidade suficiente para refletir as diversas realidades da Amazônia e as prioridades de cada país soberano. Outro desafio é estabelecer um processo que gere apropriação; um sentimento de pertencimento, onde as contribuições individuais sejam reconhecidas. O programa ASL precisou encontrar uma abordagem que reconheça e inclua vozes e preocupações locais juntamente com as dos interesses globais, já que a Amazônia foi priorizada em nível global, mas as soluções são locais.



Lições e recomendações sobre envolvimento das partes interessadas:

- Construir uma visão compartilhada/estrutura comum que permita ações conjuntas eficazes, envolvendo as partes interessadas na concepção da teoria da mudança e uma arquitetura básica comum para o Programa, dentro da qual os países possam se concentrar em áreas específicas de interesse nacional.
- Permitir uma gestão adaptativa, com flexibilidade, com conhecimentos e compreensão das diferentes perspectivas e contexto político, reconhecendo ao mesmo tempo as contribuições de todos, inclusive através da co-branding.
- Abordar e projetar conjuntamente uma variedade de oportunidades e temas de interesse para assegurar o engajamento de diversos grupos, encontrando propósitos comuns e uma linguagem comum que atravesse as fronteiras nacionais e institucionais.
- Estabelecer alianças com múltiplos parceiros para construir apoio ao programa e facilitar a adesão e assegurar que a tomada de decisões não venha apenas de cima para baixo, mas que seja alimentada por informações de baixo para cima. Identificar campeões/pontos focais para facilitar as discussões.
- Construir fortes relações de trabalho que valorizem e respeitem o conhecimento e as contribuições de todos, promovendo um ambiente de confiança (construir confiança requer tempo, paciência e perseverança) e engajamento dentro e entre os diversos grupos de partes interessadas, garantindo o equilíbrio em gênero, representação de países, habilidades e especialização. Realizar reuniões presenciais periódicas e presenciais para fortalecer relacionamentos e usar a tecnologia para manter laços (reuniões virtuais, grupos WhatsApp, comunidades de prática, entre outros).





► Coordenação

Os esforços do ASL dentro de seu componente de coordenação visam fortalecer a colaboração e o diálogo entre os governos nacionais participantes, as equipes de projeto do ASL, as agências do GEF, a comunidade internacional de doadores e outras partes interessadas ativas na Amazônia, a fim de manter um envolvimento amplo e contínuo em nível nacional e internacional para apoiar todos os esforços do Programa. Tanto a coordenação interna quanto externa são promovidas.

Coordenação interna

Internamente, o objetivo é promover a coordenação entre os projetos nacionais do ASL. Dois mecanismos primários são usados para uma coordenação funcional: (a) o Comitê de Direção do Programa (PSC por sua sigla em inglês), que serve como um fórum consultivo principal para facilitar a colaboração e promover sinergias entre os projetos nacionais; e (b) a Conferência Anual onde representantes das equipes dos projetos nacionais e das agências envolvidas apresentam o progresso em nível nacional e regional, discutem temas priorizados de interesse e identificam futuras ações de colaboração. Além de assegurar a coordenação dos temas que o ASL pretende abordar, o componente de coordenação também assegura que os temas transversais sejam considerados e refletidos em todos os projetos, tais como equilíbrio de gênero; engajamento das partes interessadas; e oportunidades para uma recuperação verde e inclusiva.



“Ter um programa para a Amazônia é poderoso e pode ter um impacto global sobre como não apenas compartilhar conhecimento, mas também garantir que ele seja incluído na cultura institucional em todos os níveis como melhores práticas. Isto é evidenciado por reuniões executivas como as de hoje, com agendas claras e definidas, e respostas claras e inequívocas” Anônimo. (Traduzido do espanhol por autores)

Desafios: Coordenar um programa regional de longo prazo como o ASL inclui vários desafios, sendo o primeiro a evolução dos contextos nacionais e políticos, onde, por exemplo, as eleições podem levar a mudanças nas prioridades políticas. Isto cria um risco de rotatividade nas equipes nacionais dos projetos que, por sua vez, pode resultar em participantes com diferentes níveis de engajamento e conhecimento e afetar a continuidade das atividades e a tomada de decisões. Além disso, muitos dos implementadores de projetos têm exigências competitivas em seu tempo, pois estão envolvidos em muitos projetos e programas. Há também um desafio em assegurar fluxos de informação que permitam a cada equipe nacional de projeto compreender os contextos e atividades uns dos outros para que eles possam efetivamente identificar oportunidades de colaboração e aprendizado.

Lições e recomendações sobre coordenação interna:

- Estabelecer um fórum permanente para se reunir periodicamente em horários planejados com pessoas designadas, funções e responsabilidades claras, e com um esquema de tomada de decisões transparente/equilibrada.
- Manter comunicação contínua para a preparação e implementação de programas e projetos coerentes e de qualidade, e garantir igualdade de oportunidades para a participação, capacitando todos os membros para tomar decisões, solicitar atividades e assumir a responsabilidade de mostrar resultados.
- Promover a estabilidade e continuidade através da construção da propriedade dentro das instâncias de coordenação entre o pessoal técnico, reconhecendo ao mesmo tempo que as mudanças são inevitáveis dados os contextos políticos e sociais.
- Promover a memória institucional, continuidade e resiliência a nível local, nacional e regional através da construção de uma comunidade forte do ASL.
- Reconhecer que os parceiros têm exigências concorrentes em seu tempo, por isso é importante encontrar maneiras de mantê-los engajados e motivados. Além disso, ser eficientes no uso do tempo e evitar duplicações.
- Familiarizar novos membros com o programa, abordagens e atividades, e antecipar curvas de aprendizado.
- Desenhar antecipadamente o programa e orçamentos, considerando o tempo e a experiência necessários para alcançar uma coordenação e gestão bem-sucedida do programa. Gerenciar as expectativas e assegurar que as atividades planejadas sejam realizáveis dentro dos recursos disponíveis (pessoas, tempo, fundos).





Coordenação externa

Externamente, a equipe de projeto regional identifica áreas-chave de colaboração com iniciativas em toda a Amazônia lideradas por outras organizações para proteger a biodiversidade, evitar o desmatamento e restaurar áreas degradadas. Também, apoia o intercâmbio de melhores práticas para reforçar sinergias com outros programas e estabelecer alianças com outras iniciativas.

“Este projeto de coordenação é um complemento ideal aos esforços nacionais, já que proporciona uma visão abrangente da bacia amazônica e tem acesso a outras oportunidades que são então disponibilizadas aos participantes”

Anônimo. (Traduzido do espanhol por autores)

Desafios: A coordenação externa é um desafio, pois apesar de haver um apetite para trocar ideias, opiniões e informações, evitar sobreposições e explorar oportunidades de sinergias, as organizações e doadores estão focados na entrega de seus programas e podem não ter recursos e/ou mandato para acompanhar continuamente o que os outros estão fazendo. As agendas concorrentes ou mesmo as necessidades de financiamento também desafiam a colaboração concreta. O projeto regional ASL, com seu foco na troca de conhecimento e coordenação, ativamente procura envolver e facilitar as conexões entre as partes interessadas da Amazônia e reunir parceiros e facilitar trocas transparentes.

Lições e recomendações sobre coordenação externa:

- Envolver-se com os múltiplos atores ativos na Amazônia para maximizar o impacto, encontrando sinergias, evitando duplicações e chegando a um público mais amplo
- Manter a disponibilidade para liderar a coordenação é fundamental. Reconhecer que a colaboração é um processo evolutivo e requer o respeito das prioridades e procedimentos das distintas organizações e o reconhecimento de suas contribuições..
- Alocar orçamento, tempo e recursos humanos suficientes para processos colaborativos e enfatizar continuamente os benefícios da colaboração, dados os custos de transação.
- Iniciar processos de colaboração de maneira escalonada, capitalizar os triunfos, para assim aumentar as possibilidades de colaboração bem-sucedida a longo prazo, por exemplo, um webinar conjunto pode abrir as portas para outras colaborações.
- O engajamento de outros doadores alavanca um maior impacto e uma utilização mais eficiente dos recursos.

“A colaboração raramente resulta do fato de os interessados serem obrigados pelos princípios ou por uma ‘ética de cooperação’, mas quando os benefícios líquidos da cooperação são percebidos como maiores do que os benefícios líquidos da não cooperação, e a distribuição desses benefícios líquidos é percebida como justa”
(Grey, D.; Sadoff, C.; Connors, G. (2016). Além do Rio: Uma Perspectiva de Praticante. Banco Mundial).



► Gestão de conhecimento

O gerenciamento de conhecimento e a troca de aprendizados são elementos centrais do Programa ASL. As atividades pretendem responder as demandas e as necessidades de conhecimento e capacidade dos participantes. O ASL visa compartilhar conhecimento *entre diferentes tipos de atores*, desde agricultores locais até líderes governamentais, através de cientistas, administradores de áreas protegidas, engenheiros florestais, líderes comunitários e muito mais; *em toda a Amazônia*, da escala local à regional; e *em múltiplos temas*, desde conservação até agricultura climática inteligente, silvicultura, mudança climática, soluções baseadas na natureza, etc. Para compilar conhecimentos, o ASL coleta boas práticas emergentes sobre temas relevantes para os projetos nacionais, bem como as lições dos mesmos. A fim de trocar conhecimentos e aumentar o aprendizado, vários eventos são organizados, incluindo palestras, painéis de discussão, entrevistas com especialistas, sessões de treinamento colaborativo, visitas de campo e visitas de estudo a países específicos para reunir as partes interessadas no programa para compartilhar conhecimentos e atingir metas específicas de aprendizado. As equipes de projeto e os beneficiários atuam tanto como receptores quanto como fornecedores de conhecimento. Como parte da disseminação do conhecimento, o projeto regional criou a [Comunidade de Prática do ASL](#), um espaço dedicado a reunir as partes interessadas no ASL para trocar informações, compartilhar conhecimentos, encontrar soluções para desafios comuns e disseminar as lições aprendidas através da implementação. A equipe regional do ASL desempenha um papel chave ao convocar as reuniões, elaborar agendas e objetivos conjuntos para o aprendizado, facilitar diálogos e encontros com especialistas, projetar e financiar intercâmbios dentro e fora da região, e catalisar processos e iniciativas na região, em estreita cooperação com o PSC e as equipes nacionais de projeto.





“Na minha opinião, um dos principais instrumentos do programa regional de intercâmbio de aprendizagem entre países tem sido os cursos técnicos e o intercâmbio de experiências organizados periodicamente. No caso do Brasil, tivemos a participação de representantes em eventos sobre temas como acordos de conservação, manejo florestal comunitário e turismo comunitário, entre outros. A troca de experiências com países parceiros nesses eventos é muito rica e nos ajuda a melhorar as ações do projeto nacional”

Otávio Ferrarini, Ministério do Meio Ambiente do Brasil.

Desafios: Um dos principais desafios enfrentados pelas atividades de troca de conhecimento do programa ASL é como priorizar a ampla gama de temas, particularmente considerando a diversidade do público, níveis de conhecimento, expectativas e idiomas. Há também uma grande variedade no tipo de conhecimento que os interessados trazem, notadamente o conhecimento local, tradicional e científico. Incentivar os participantes a assumir a liderança e promover um ambiente de aprendizagem e dinâmica de grupo eficaz e atraente é um desafio central em geral e particularmente no contexto da Amazônia, onde também se apresenta o desafio da baixa conectividade digital em muitos territórios.

Lições e recomendações sobre gestão de conhecimento:

- Adaptar as atividades de compartilhamento de conhecimento às necessidades dos projetos/países através de um processo que responde a demanda, priorizando temas com potencial para replicação e ampliação. Promover a apropriação de eventos, através da distribuição de custos e responsabilidades entre o projeto regional e os projetos nacionais.
- Utilizar diversas ferramentas e abordagens, incluindo publicações, webinars, oficinas, visitas de estudo, grupos de trabalho, sites, blogs, boletins informativos, plataformas colaborativas, entre outros.
- Ter clareza sobre os objetivos dos eventos, incluindo uma boa compreensão das expectativas dos participantes, de seus potenciais contribuições e tenha uma abordagem bem estruturada para fomentar uma boa dinâmica de grupo. Proporcionar serviços de tradução para facilitar e promover o intercâmbio entre os participantes, no qual é necessário tanto para eventos presenciais como virtuais. Investir na construção de uma boa rede de participantes, pois isso ajuda a identificar especialistas com conhecimento e experiência relevante para compartilhar; e reconhecer e valorizar o conhecimento de múltiplas fontes, trazendo à vanguarda o conhecimento local, tradicional e indígena, regras e costumes.
- Assegurar a liderança, objetivos comuns de aprendizagem, um ambiente de confiança e, acima de tudo, tempo - tanto do(s) facilitador(es) quanto dos membros dos grupos - para que os grupos de trabalho tenham sucesso.
- Estabelecer uma plataforma/sistema de conhecimento comum em vários idiomas que se torne um repositório de fácil acesso para armazenamento, revisão e troca de informações, incluindo relatórios e apresentações de webinars, isso permite uma participação contínua das partes interessadas e promover a sustentabilidade da rede e do relacionamento além da vida do Programa. Assegurar que o material possa ser facilmente acessado e baixado, inclusive de áreas com baixo/mau acesso à Internet.
- Promover o intercâmbio e o diálogo entre pares através de oficinas que permitam a discussão ou visitas de campo e disseminar antecipadamente materiais contextuais e de apoio aos participantes para maximizar o tempo de aprendizagem presencial. Isto vale mais ainda para visitas de estudo e oficinas onde o tempo é muitas vezes limitado, e a maximização das interações em campo e em tempo real é fundamental.



► Comunicações

A estratégia de comunicação do ASL visa disseminar conhecimento e conscientizar sobre a importância da região amazônica como um provedor chave de benefícios ambientais locais, nacionais e globais, bem como dos serviços essenciais necessários para o desenvolvimento inclusivo sustentável. A estratégia também visa mostrar o valor agregado do ASL para construir e fomentar uma visão regional para a Amazônia. Isto inclui destacar as atividades que ocorrem em todos os projetos nacionais, repor o conhecimento que o ASL conserva, produz e troca, a comunicação sobre o impacto do programa e promoção do trabalho complementar de nossos parceiros. A equipe de projeto regional coordena um grupo de trabalho de comunicação com representação de cada país, promovendo a mistura de diferentes ideais, realizando eventos e campanhas conjuntas, e fornecendo orientação para iniciativas de comunicação em nível nacional para que haja harmonização de mensagens e ferramentas com os objetivos gerais do programa.



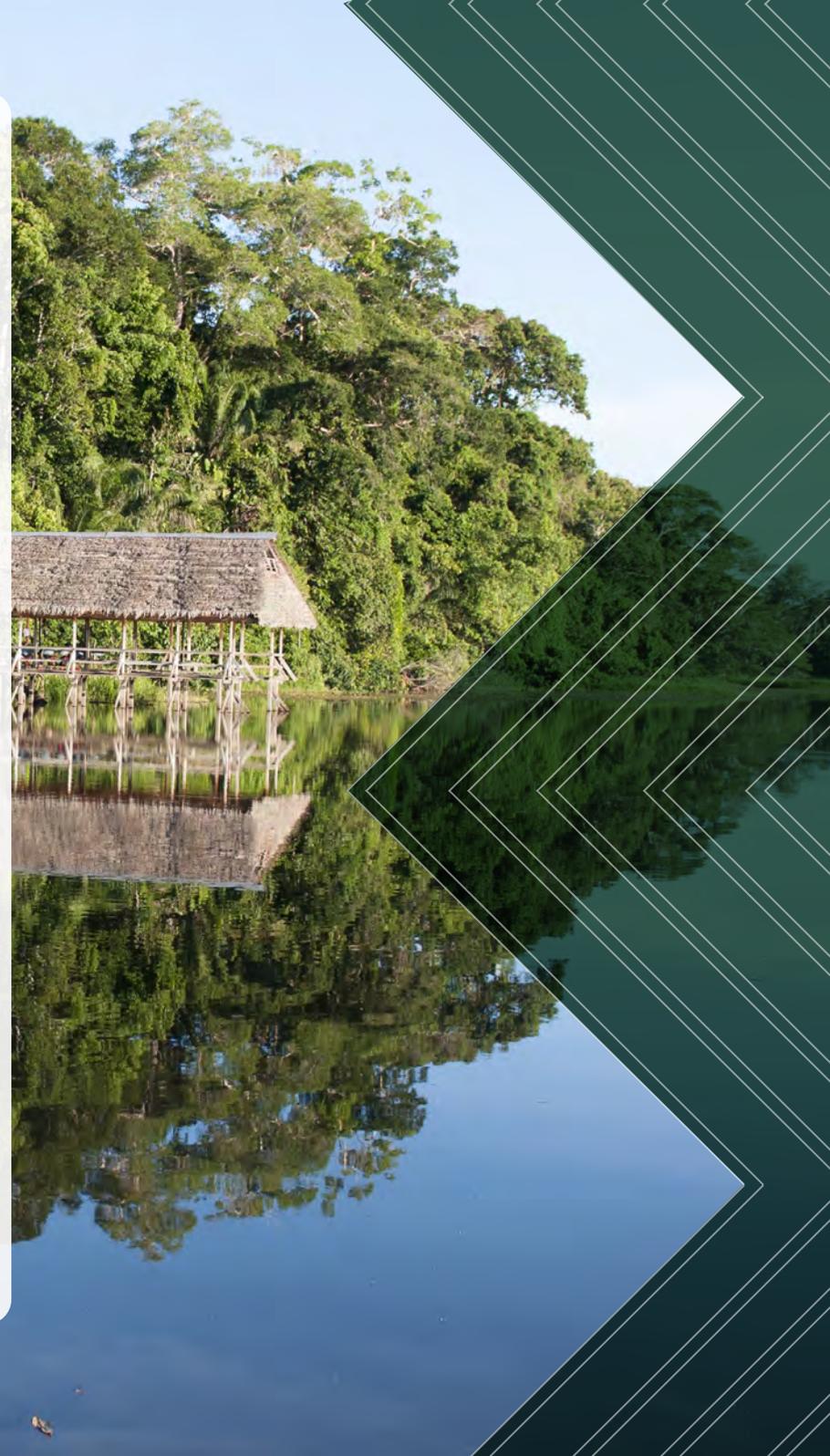
“A comunicação no ASL tem sido muito eficaz, propositada e pró-ativa. A agência líder tem sido capaz de alcançar todos os níveis (gerencial, técnico e comunitário) das partes interessadas”. *Laura Bermudez, do Ministério do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável da Colômbia. (Tradução do espanhol por autores)*

Desafios: Para alcançar com sucesso os objetivos acima, o projeto regional ASL enfrenta o desafio de desenvolver e implementar uma estratégia de comunicação capaz de atender às necessidades e interesses de uma ampla gama de atores. Além disso, ele precisa encontrar maneiras de se manter no topo do conhecimento emergente no campo e de um aprendizado mais detalhado, conhecimento e experiência específica do projeto emergindo dos projetos nacionais, e de entregá-los de uma forma acessível.

“Gostei muito da opção dos intérpretes, porque permite entender com mais precisão o que a pessoa quer dizer em sua língua materna” *Anônimo. (Tradução do espanhol por autores)*

Lições e recomendações sobre comunicações:

- O formato e o modo de divulgação das mensagens precisa ser adaptado às audiências específicas para assim, ser eficazes, reconhecendo a diversidade dos públicos em potencial.
- Assegurar que as comunicações (por exemplo, reuniões, PowerPoints, boletins informativos, etc.) sejam entregues em todos os idiomas para que todos possam entender, participar e se sentir à vontade.
- Divulgar regularmente informações e produtos usando múltiplas ferramentas de comunicação (por exemplo, eventos, webinars, relatórios, boletins informativos, blogs, storymaps, vídeos) e canais (por exemplo, site, mídia social, C4D) para garantir que atinja o número máximo de interessados.
- Estabelecer um fórum ou grupo de trabalho conjunto para especialistas em comunicação, com integrantes dos distintos projetos para facilitar a coordenação dos esforços nacionais e regionais, identificar novas audiências e promover a aprendizagem e o desenvolvimento de capacidades.
- Divulgar os resultados de outras iniciativas relevantes ao programa para facilitar a coordenação e criação de alianças e celebrar as realizações dos outros.
- Contar com pessoal de comunicação dedicado como membros centrais da equipe principal do programa e certificar-se de que eles estejam cientes de todas as atividades do programa e compreendam as particularidades do que precisa ser comunicado e quando, para que a divulgação da informação seja clara e oportuna.



► Relatórios, Monitoramento e Avaliação

O ASL conta com um sistema de monitoramento e avaliação (M&E por sua sigla em inglês) em nível de programa, apoiado pelo projeto de coordenação regional, para informar as decisões do programa, facilitar as medidas de gerenciamento adaptativo, apoiar outros componentes do projeto e orientar a implementação dos projetos nacionais. O sistema agrega dados do projeto em nível nacional para relatar o progresso usando indicadores e subindicadores chaves do GEF, uma estrutura de resultados e pesquisas de satisfação, além de dados qualitativos coletados através de relatórios e entrevistas. A equipe do ASL divulga estas informações nos relatórios anuais, boletins informativos e site on-line em nível de programa ASL; acompanha os resultados e desafios do programa; e assegura o alinhamento das atividades do projeto nacional com componentes específicos do programa. Orientação, revisão de qualidade e treinamento são fornecidos às equipes nacionais de projeto para ajudá-las a adotar estas ferramentas, harmonizar as abordagens e assegurar um sistema de M&E eficaz em nível integrado. O projeto regional coordena um grupo de trabalho de M&E com especialistas de cada projeto nacional para facilitar a coleta de dados e a garantia de qualidade, identificar os requisitos de treinamento e desenvolver um sistema de apoio para melhorar a qualidade dos produtos do programa.





“Começa por ter grupos de M&E trabalhando juntos e compartilhando seus relatórios, isto ajuda a criar consciência do que os outros estão fazendo e ajuda a identificar oportunidades de colaboração cruzada. O treinamento de M&E recentemente lançado abre muitas possibilidades para que os países compartilhem conhecimento sobre como desenvolver bons indicadores e monitorar projetos de forma mais eficaz, e ter equipes mais capazes de identificar, capturar e compartilhar essas lições é um impacto significativo que o ASL poderia ter.”

Isabel Filiberto, WWF. (Tradução do inglês por autores)

Desafios: Apesar de ter uma Teoria da Mudança abrangente comum, projetar um sistema de monitoramento e avaliação dos programas do ASL é complexo, pois cada país tem suas próprias realidades específicas, e os projetos nacionais têm prioridades temáticas diferentes. Além disso, mesmo uma vez estabelecido um sistema em nível de programa, existem desafios práticos a serem enfrentados. Por exemplo, para a consolidação dos dados dos diversos projetos nacionais, alimentando esta informação à comunidade ASL, para incentivar a adoção de medidas de gestão adaptativa, surge o desafio de cada projeto nacional ter os seus próprios processos, procedimentos, formatos e calendários de monitorização e relatórios. Medir o impacto do próprio projeto de coordenação regional também apresenta desafios, tanto no acompanhamento da aplicação prática das trocas de conhecimento sobre o trabalho, quanto na identificação e medição quantitativa da contribuição dos processos de formação e diálogo aos indicadores-chaves do programa.

Lições e recomendações sobre relatórios, monitoramento e avaliação:

- Monitorar e avaliar não apenas os resultados do projeto, mas compilar lições para permitir uma gestão adaptativa. As lições podem vir de momentos dedicados ou de pesquisas contínuas e coleta de informações após atividades de gerenciamento do conhecimento e/ou de membros do PSC .
- Facilitar e assegurar a harmonização dos relatórios e o acompanhamento dos resultados em nível de programa, promovendo um processo coletivo através do acordo sobre um conjunto de indicadores comuns a serem monitorados e relatados por cada país. Construir a partir dos indicadores existentes (indicadores chaves GEF) mais alguns indicadores adicionais para minimizar a carga sobre os projetos e criar um modelo comum de relatório para ajudar na agregação de nível programático.
- Promover a apropriação dos relatórios do Programa para incentivar a participação das equipes nacionais de projeto no fornecimento de informações nacionais e na contribuição para o produto final.
- Ter uma equipe central dedicada ao monitoramento no programa/projeto de coordenação regional, responsável tanto pela coordenação das atividades de monitoramento quanto pela coleta de feedback para garantir que as atividades e comunicações do programa estejam atendendo às necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Identificar e responder a eventos inesperados, estabelecer medidas para diminuir os riscos e utilizar os relatórios efetivamente para orientar a administração e adaptar as ações.

Saiba mais sobre o ASL

Website do ASL:

<https://www.worldbank.org/pt/programs/amazon-sustainable-landscapes-program>

Website do C4D: <https://collaboration.worldbank.org/content/sites/collaboration-for-development/en/groups/amazon-sustainable-landscapes-program-cop/Portugues.html>

Entre em contato com o ASL se precisar de mais informações no email asl-info@worldbank.org



Créditos de fotos: **Capa FUNBIO** | Petr Salinger/Shutterstock
Páginas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 Walter Wust/SERNANP
Página 11 FUNBIO
Página 13 Rodrigo Durán Bahamón DTAM
Páginas 14, 15, 16, 17, 18 Walter Wust/SERNANP
Página 19 Ivonne Cueto
Página 20 Íñigo Maneiro/SERNANP
Páginas 21, 22, 23, 24 Walter Wust/SERNANP
Página 25 FUNBIO | Petr Salinger/Shutterstock