



# Kit de Ferramentas de Planejamento de Serviços SERVIR

19 de setembro de 2017

# Índice

Índice .....	ii
Acrônimos .....	v
I. Introdução .....	6
II. Como usar este Kit de Ferramentas.....	7
III. Como entender a abordagem do planejamento de serviços .....	10
Ferramentas de Planejamento de Serviços .....	10
Cronologia .....	11
Funções e responsabilidades .....	11
Outros pontos-chave .....	15
IV. Ferramenta de Orientação e Avaliação de Necessidades .....	17
Introdução .....	17
Parte 1: Orientação geral.....	18
Escopo.....	18
Manter a dinâmica .....	18
Parte 2: Orientação e Avaliação de Necessidades na prática.....	19
Quem consultar.....	19
Abordagens da orientação .....	20
Etapas iniciais .....	22
Sustentar relações .....	22
Parte 3: Recursos da oficina.....	23
Visão geral da oficina.....	23
Trabalhos em grupo.....	25
Relatório da oficina .....	26
Parte 4: Rascunho da programação, recursos da oficina e modelo de relatório .....	27
Amostra de programação da oficina.....	27
Amostra do modelo de trabalho em grupo .....	29
Amostra de exercício de priorização .....	30
Amostra de sumário.....	31
V. Ferramenta Mapeamento de Partes Interessadas .....	32
Introdução .....	32
Parte 1: Orientação geral.....	33
Quando realizar o Mapeamento de Partes Interessadas.....	34

Parte 2: Mapeamento de Partes Interessadas em quatro etapas .....	35
Etapa 1: Redija a lista inicial e classifique as partes interessadas .....	36
Etapa 2: Adicionar partes interessadas para ampliar a lista. ....	40
Etapa 3: Visualizar as funções e relações das partes interessadas .....	42
Etapa 4: Lacunas/oportunidades e parceiros diretos do SERVIR.....	45
Parte 3: Exemplos de exercícios da oficina .....	48
VI. Ferramenta de Projeto do Serviço .....	51
Introdução .....	51
Parte 1: Orientação geral.....	52
Coordenação dentro do SERVIR .....	53
Conexões com outras ferramentas .....	53
Parte 2: Projeto do Serviço na prática .....	54
Compreensão da linha básica técnica e de capacidade.....	55
Transição para o planejamento detalhado .....	56
Parte 3: Modelos de projeto de serviços e exemplos.....	57
Modelo 1: Conceito do Serviço .....	58
Modelo 2: Documento de Definição do Produto (DDP) .....	60
Modelo 3: Documento de Definição de Gerenciamento de Dados (DDGD).....	63
Modelo 4: Documento de Construção de Capacidade e Definição de Treinamento (DDC).....	65
Exemplos de modelos preenchidos.....	67
VII. Ferramenta de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem .....	79
Introdução .....	79
Parte 1: Orientação geral.....	80
TM e MAA.....	81
Revisão da TM.....	81
Etapa 1: Preparação .....	82
Etapa 2: Identificar impacto.....	84
Etapa 3: Desenvolver um caminho de mudança .....	85
Etapa 4: Operacionalizar impactos, resultados e efeitos ao selecionar indicadores .....	87
Etapa 5: Definir intervenções .....	88
Etapa 6: Identificar pessoas e organizações e seus envolvimento no serviço .....	89
Etapa 7: Articular pressupostos e realizar análise de questões relevantes .....	91
Mais sobre abordagens da TM.....	92

Parte 3: Modelos de Teoria da Mudança .....	93
Modelo de TM de narrativa do SERVIR .....	93
Exemplo de Teoria da Mudança de narrativa .....	98
Modelo gráfico da TM .....	102
VIII. Conclusão .....	103

## Acrônimos

RAA	Representante do Agente de Acordos da USAID
ECAP	Equipe de Ciências Aplicadas da NASA
RAC	Representante do Agente de Contratos da USAID
DDGD	Documento de Definição de Gerenciamento de Dados
MAA	Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem
NASA	Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço
DDP	Documento de Definição do Produto
ECC	Escritório de Coordenação Científica da NASA
TM	Teoria da Mudança
DDC	Documento de Definição de Construção de Capacidade e Treinamento
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

## I. Introdução

Em 2015, o programa SERVIR adotou uma abordagem de Planejamento de Serviços para garantir que seus serviços ajudem os países em desenvolvimento a resolver efetivamente os desafios relacionados à agricultura, gerenciamento da água, uso da terra e gerenciamento de desastres (Figura 1). Com base nas experiências com a nova abordagem, este Kit de Ferramentas de Planejamento de Serviços é um recurso para os Centros SERVIR que, juntamente com seus parceiros, esforçam-se para causar impacto na criação, prestação e implementação de serviços.

O Kit de Ferramentas contém quatro ferramentas ligadas ao ciclo de vida dos serviços SERVIR. São elas:

- Orientação e Avaliação de Necessidades
- Projeto do Serviço
- Mapeamento de Partes Interessadas
- Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

O Kit de Ferramentas é baseado principalmente em experiências do Centro com os elementos iniciais do planejamento de serviços. Além disso, a USAID, a NASA e os Centros contribuíram ativamente para seu desenvolvimento durante o Intercâmbio de Planejamento de Serviços SERVIR 2017 e o Intercâmbio Global Anual SERVIR 2016.

Esse espírito de orientação e colaboração continuará com a evolução da abordagem do planejamento de serviços SERVIR evoluir e a definição das ferramentas. Concebido como documento dinâmico, este Kit de Ferramentas será revisado e aprimorado periodicamente para refletir as melhores práticas da rede SERVIR.

ÁREAS DE SERVIÇOS SERVIR	
 Agricultura e segurança alimentar	 Superfície terrestre e ecossistemas
 Água + desastres relacionados à água	 Tempo e clima

## II. Como usar este Kit de Ferramentas

Este Kit de Ferramentas oferece orientações e modelos para suporte aos implementadores de serviços do Centro em todas as fases do Planejamento de Serviços.

Primeiramente, é disposta uma visão geral da abordagem do Planejamento de Serviços e, em seguida, há uma apresentação dos capítulos referentes a cada uma das quatro ferramentas. A discussão de cada ferramenta contém seções com orientações gerais, uma avaliação da ferramenta na prática, modelos e materiais adicionais. Recomenda-se a leitura detalhada da Seção III antes de implementar qualquer ferramenta.

Os processos passo a passo e modelos descritos neste Kit de Ferramentas representam a melhor iniciativa para fornecer recursos que funcionem em todos os Centros na maioria dos casos. As ferramentas fornecem orientações baseadas nas melhores práticas e devem ser adaptadas aos contextos locais e requisitos de planejamento de cada serviço. Quando necessário, o Kit de Ferramentas oferece recursos adicionais para ajudar os Centros no aprimoramento de suas abordagens.

Todos os modelos e materiais da oficina fornecidos neste kit de ferramentas estão disponíveis para download na pasta do Google Drive da equipe de suporte para Planejamento de Serviços: <https://goo.gl/8f9v5o>.

A tabela a seguir apresenta definições dos principais termos utilizados no Kit de Ferramentas.

DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS DESTE KIT DE FERRAMENTAS	
<b>TERMOS DO PROJETO</b>	
Área de serviços	As quatro categorias usadas para organizar todas as atividades do SERVIR. São elas: Água e desastres relacionados à água; Superfície terrestre e ecossistemas; Agricultura e segurança alimentar; Tempo e clima. Consulte a Figura 1.
Serviço	Um pacote de componentes de serviços, inclusive contribuições e atividades, que devem auxiliar na solução de um problema de desenvolvimento. Em alguns casos, o serviço pode ter apenas um componente de serviço.
Componente de serviço	As contribuições ou atividades que compreendem um serviço, inclusive dados, produtos, ferramentas, plataformas e construção de capacidade. Exemplos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Dados de temperatura máxima (dados)</li><li>• Previsão e monitoramento de geadas (produto)</li><li>• Mapeamento de enchentes (ferramenta)</li><li>• Portal do DSS de redução do Ministério de Agricultura (plataforma)</li><li>• Seminário de treinamento para preparação e gerenciamento para secas (construção de capacidade)</li><li>• Curso/webinar on-line (construção de capacidade)</li></ul>
Problema de desenvolvimento	Importante desafio ambiental ou socioeconômico que exige intervenções de vários atores. Normalmente, sua solução está além da capacidade do SERVIR. Exemplos: “O desmatamento no Nepal contribui para a ocorrência de incêndios florestais, deslizamento de terras, redução de oportunidades econômicas e perda

## DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS DESTE KIT DE FERRAMENTAS

	da biodiversidade” ou “A escassez de água no Sahel está reduzindo o gado e a produção agrícola, com resultados negativos na saúde e contribuindo para a insegurança alimentar”.
Especificação do problema	No amplo contexto de um problema de desenvolvimento, o desafio específico que um serviço busca resolver. Exemplos: <i>“Informações e dados precisos e rápidos são necessários para ajudar o governo e as comunidades a detectar e monitorar incêndios florestais”</i> . Ou <i>“O mapeamento das águas de superfície em tempo real é necessário para ajudar os criadores de gado e agricultores a localizar água durante os períodos de seca”</i> .
<b>ATORES PRINCIPAIS</b>	
Parte interessada	Pessoas ou instituições com interesses especiais no SERVIR e seus serviços e produtos. Este termo geralmente pode ser utilizado para representar todos os públicos abaixo.
Tomador de decisões	Pessoa com autoridade para usar (ou não) informações tais como uma ferramenta, um produto, um conjunto de dados ou outro serviço. Esta definição abrange responsáveis políticos em todos os níveis do governo e todos aqueles que tomam decisões administrativas ou operacionais diariamente para as instituições governamentais ou não governamentais. Exemplos: <i>ministros, planejadores e pessoas responsáveis pelas operações das instalações, gerenciamento de recursos naturais, alertas/avisos, planejamento, autorização ou destinação de verbas, gerentes de organizações não governamentais (ONGs) ou de programas de parceria para o desenvolvimento</i> .
Outros parceiros	Instituição ou pessoa interessada no SERVIR e seus serviços, mas não envolvida diretamente no desenvolvimento dos serviços. Exemplos: <i>doadores, agências/ONGs que trabalham nas áreas relacionadas, mídia e associações do setor privado</i> .
Parceiro de implementação	Pessoa ou instituição que trabalha em colaboração com o SERVIR no planejamento, codesenvolvimento e sustentabilidade de um serviço. Estes parceiros também podem ser usuários.
Usuário	Pessoa ou instituição que consulta os dados, produtos ou ferramentas do SERVIR para alcançar um objetivo específico. Pode ser analista ou tomador de decisão. Em muitos casos, os usuários também integram a equipe de implementação. Estas partes interessadas com frequência são responsáveis pela comunicação com os beneficiários. Exemplos: <i>Bangladesh Flood Forecasting and Warning Center, Tea Research Foundation of Kenya</i>
Intermediário	Aquelas partes interessadas que podem viabilizar o impacto no desenvolvimento, oferecendo suporte à adoção, expansão e/ou sustentabilidade de um serviço. Alguns exemplos são: <i>agentes de expansão, ONGs, organizações comunitárias ou mídias que divulgam informações aos beneficiários ou tomadores de decisão que podem não ser usuários, mas podem agir como defensores</i> .
Beneficiário	Pessoa ou grupo que se beneficia dos dados, produtos ou ferramentas do SERVIR em termos de uma maior capacidade de adaptação ao clima, tempo e impactos ambientais, construção de adaptabilidade para a subsistência, preparação e resposta para desastres etc. Estas partes interessadas podem ou não usar os dados, produtos ou ferramentas diretamente. Alguns exemplos são: <i>agricultores, membros da comunidade, gestores de água/recursos locais, organizações universitárias comunitárias</i> . Mulheres, homens, grupos indígenas e outros podem ser beneficiários prioritários em virtude do efeito desproporcional do

## DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS DESTE KIT DE FERRAMENTAS

	problema do desenvolvimento sobre eles ou a desvantagem provocada na tomada de decisão, acesso à informação etc.
Parceiros diretos	Um termo usado no contexto do mapeamento de partes interessadas para fazer referência a um grupo principal de partes interessadas intimamente conectado a um serviço, sejam elas “internas” como usuários e parceiros de implementação ou “externas” como intermediários. Provavelmente cumprirão uma função necessária para a prestação de um serviço SERVIR a um beneficiário ou de alguma maneira terão um impacto direto no sucesso desse serviço.

### III. Como entender a abordagem do planejamento de serviços

O Planejamento de Serviços é uma abordagem sistemática para alinhar atividades do SERVIR – especificamente projeto, desenvolvimento e implementação de serviços – em um processo colaborativo e voltado aos resultados, com o objetivo de ajudar a resolver um problema de desenvolvimento. O objetivo do planejamento do serviço é ajudar os Centros SERVIR a maximizar o impacto mediante a prestação efetiva dos serviços codesenvolvidos e mantidos por parceiros. Na maioria dos casos, esse impacto estará relacionado ao aprimoramento na tomada de decisão, na ação política e sua resposta em áreas como: gerenciamento de recursos ambientais, preparação para desastres, segurança alimentar, subsistência sustentável e resiliência doméstica.

As ferramentas deste kit devem ser entendidas neste contexto.

#### Ferramentas de Planejamento de Serviços

A abordagem do planejamento de serviços pode ser descrita como um ciclo que tem sua raiz em uma iniciativa para identificar um problema, determinar uma solução e oferecer um serviço (Figura 2). Em termos da implementação, este processo é desenvolvido em três etapas:

- Orientação e Avaliação de Necessidades: incentivar as partes interessadas a identificar e priorizar os desafios do desenvolvimento e o nicho específico do SERVIR para ajudar na solução desses desafios;
- **Projeto do Serviço:** colaborar com parceiros de implementação sobre o projeto de um serviço, o desenvolvimento de produtos componentes, ferramentas, conjunto de dados e a construção da capacidade necessária e divulgar para possibilitar o entendimento; e
- Prestação: implementação do serviço, com auxílio do entendimento e divulgação

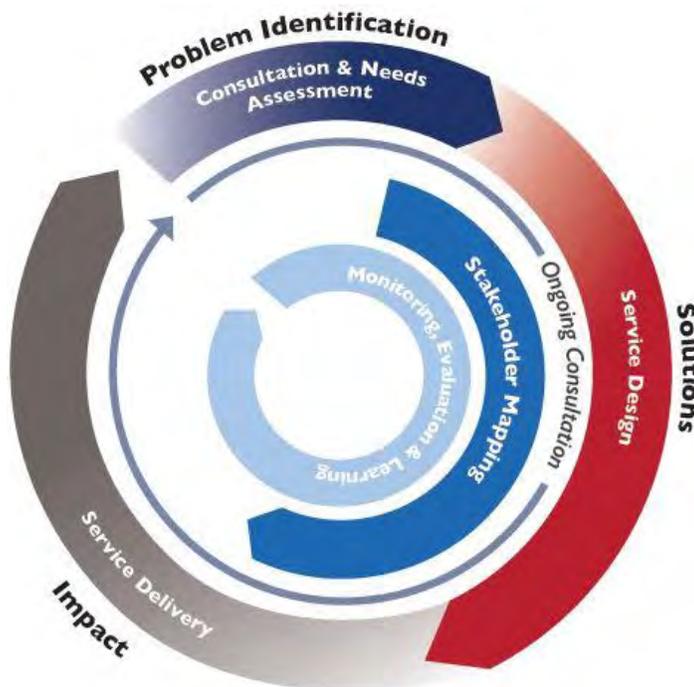


Figura 2: Diagrama representando o ciclo de vida do Planejamento de Serviços

As quatro ferramentas deste Kit oferecem suporte a essas etapas. Além das ferramentas específicas para Orientação e Avaliação de Necessidades e Projeto do Serviço, são incluídas ferramentas para Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MAA) e Mapeamento de Partes Interessadas. A ferramenta MAA ajudará os Centros e parceiros de implementação a monitorar efetivamente o progresso, aprender com as experiências e medir o impacto. O Mapeamento de Partes Interessadas os Centros e parceiros a melhorar seu entendimento sobre públicos existentes e potenciais e suas funções ao usar, facilitar, aproveitar ou sustentar um serviço.

## Cronologia

Enquanto a Orientação e Avaliação de Necessidades e o Projeto de serviços são desenvolvidos em sequência, o MAA e o Mapeamento de Partes Interessadas devem ser utilizados conforme a necessidade. Por exemplo, dependendo da situação, o Mapeamento de Partes Interessadas pode ser necessário mais cedo ou mais tarde no processo de planejamento de serviços, possivelmente mais de uma vez. Da mesma maneira, as atividades do MAA serão realizadas durante todo o ciclo de vida de um serviço, com a iniciativa da equipe toda para desenvolver uma Teoria da Mudança (TM) durante o Projeto do Serviço. Conforme sugerido na Figura 2, a Orientação e Avaliação de Necessidades, como etapa formal no desenvolvimento de um serviço, evolui com o tempo para uma iniciativa permanente de participação e divulgação dirigida pelo Centro.

Em termos de quanto tempo deve ser dedicado a cada etapa do Planejamento de Serviços, não há um período definido. A abrangência geográfica do serviço, o nível de complexidade técnica, o número de partes interessadas envolvidas e diversos outros fatores são perguntas que a equipe do Centro deve formular para determinar o tempo necessário a ser destinado a cada etapa. Uma importante consideração no gerenciamento do tempo é o fato de que a fase de projeto normalmente exige o maior nível de esforço, seguida pela fase de prestação do serviço. A Figura 3 oferece um exemplo ilustrativo do nível de trabalho de cada etapa na alocação de tempo total do SERVIR com um serviço.



Figura 3: Ilustração do nível de trabalho projetado que a equipe do Centro deve usar em cada etapa do processo de Planejamento de Serviços. A seta representa a duração total do envolvimento do SERVIR em um serviço.

## Funções e responsabilidades

Um Planejamento de Serviços efetivo depende do envolvimento da equipe toda do Centro, inclusive o gerente de projeto e os líderes de ciência e dados, envolvimento do usuário, comunicações, monitoramento e avaliação e outros. Cada pessoa deve ajudar a formar a

abordagem para o planejamento de um serviço, garantindo consideração detalhada dos assuntos estratégicos em suas áreas de especialização em cada etapa. Visto que cada Centro tem uma dotação diferente de pessoal, as equipes terão de colaborar e trabalhar em conjunto para determinar exatamente como aproveitar seus recursos humanos para dar suporte ao processo.

O Planejamento de Serviços é basicamente uma função central, mas a USAID, o ECC e a ECAP da NASA estão totalmente envolvidos. As delegações da USAID, financiando ou não um serviço, devem ser consultadas, pois geralmente podem envolver os parceiros com um forte interesse no suporte à absorção dos serviços. Essas funções são descritas na tabela a seguir.

<b>FUNÇÕES TÍPICAS DO SERVIR NO PLANEJAMENTO DE SERVIÇOS</b>			
	<b>Orientação de Partes Interessadas</b>	<b>Projeto do Serviço</b>	<b>Prestação do Serviço</b>
<b>Centro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir o processo de orientação</li> <li>• Convidar participantes</li> <li>• Redigir a programação</li> <li>• Promover discussões</li> <li>• Elaborar relatórios</li> <li>• Fazer acompanhamento com os participantes</li> <li>• Definir equipe de serviços, envolvendo a ECAP, o ECC e as PMEs (empresas de pequeno e médio porte), se necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover interação contínua com partes interessadas selecionadas, por exemplo:</li> <li>• Desenvolver a Teoria da Mudança</li> <li>• Delinear o documento Conceito do Serviço</li> <li>• Preparar documentos de definição necessários</li> </ul>	Promover interação contínua com partes interessadas selecionadas, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o plano de monitoramento e avaliação</li> <li>• Desenvolver protótipos</li> <li>• Desenvolver ferramentas</li> <li>• Desenvolver materiais de treinamento e fornecer treinamentos</li> <li>• Desenvolver e distribuir materiais de comunicação</li> <li>• Desenvolver o plano de disseminação de serviços</li> </ul>
<b>Escritório de Coordenação Científica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar com parceiros existentes da NASA</li> <li>• Participar das orientações (de modo presencial ou remoto)</li> <li>• Analisar relatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a Teoria da Mudança</li> <li>• Analisar o documento Conceito do Serviço</li> <li>• Analisar e fornecer contribuições, conforme a relevância, aos documentos de definição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar ou participar do codesenvolvimento de protótipos</li> <li>• Analisar ou participar do codesenvolvimento de ferramentas</li> <li>• Analisar ou participar do codesenvolvimento de materiais de treinamento ou treinamento propriamente dito</li> <li>• Analisar o plano de disseminação</li> </ul>
<b>Pesquisadores principais da ECAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar das orientações conforme necessário (de modo presencial ou remoto)</li> <li>• Analisar e contribuir com os relatórios, conforme a relevância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o documento Conceito do Serviço</li> <li>• Analisar e fornecer contribuições, conforme a relevância, aos documentos de definição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir no codesenvolvimento de protótipos</li> <li>• Contribuir no codesenvolvimento de ferramentas</li> <li>• Contribuir no codesenvolvimento de materiais de treinamento ou treinamento propriamente dito</li> </ul>
<b>Equipe de suporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar a programação do kit de ferramentas e dos materiais de suporte</li> <li>• Analisar a programação e a documentação, conforme necessário</li> <li>• Participar das orientações conforme necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e fornecer contribuições para a Teoria da Mudança</li> <li>• Analisar o documento Conceito do Serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o plano de monitoramento e avaliação</li> <li>• Analisar os materiais de comunicação</li> <li>• Analisar o plano de disseminação</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os relatórios, conforme necessário</li> </ul>		
<b>USAID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer conexão com os parceiros e projetos da USAID</li> <li>• Participar das orientações conforme a relevância</li> <li>• Analisar relatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a Teoria da Mudança</li> <li>• Analisar o documento Conceito do Serviço</li> <li>• Compartilhar documentos relevantes para conscientização do país ou região</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar atualizações relevantes, eventos e materiais para conscientização do país ou região</li> </ul>

## Outros pontos-chave

**Interligação do processo:** O debate sobre cada ferramenta contém uma lista de verificação para ajudar a decidir se a ferramenta alcançou o objetivo proposto. De qualquer forma, o Planejamento de Serviços conta com a opinião especializada e o gerenciamento rigoroso da equipe do Centro, em cooperação com os parceiros de implementação. O objetivo é incorporar uma visão compartilhada do projeto, desenvolvimento e implementação de um serviço em um processo até o impacto de desenvolvimento.

### **Compartilhamento de conhecimento**

**interno e entre os Centros:** Além do trabalho para efetivar os serviços do Centro, o Planejamento de Serviços tem um objetivo adicional: promover a gestão do conhecimento dentro dos Centros e entre eles. Documentando as etapas de orientação e projeto sistematicamente, o SERVIR pode efetivamente compartilhar conhecimentos e experiências em toda a rede global e possibilitar que os Centros adaptem as soluções existentes, inclusive ferramentas, dados, produtos, plataformas, métodos, estratégias de divulgação e participação, de uma região para outra.

**Atividades que não exigem planejamento de serviços:** Às vezes, um Centro pode assumir uma atividade que não passará pelo processo de Planejamento de Serviços. Isto pode ser aplicado a certas atividades excepcionais e mais fáceis, pedidos especiais da USAID ou outros parceiros chave ou outras atividades que apresentam uma oportunidade especial ou proporcionam um benefício estratégico. Esses tipos de atividades devem ser exceções. O Planejamento de Serviços deve estar focado nos recursos, garantir que as atividades contribuam com o impacto descrito na Teoria da Mudança e aperfeiçoar parcerias de longo prazo. As atividades excepcionais representam um risco de desviar a atenção e recursos das prioridades chave do Centro.

### **SERVIÇOS PARA TODOS**

*Uma meta importante do Planejamento de Serviços é a inclusão e a representação de públicos especiais como os marginalizados por gênero, idade, invalidez, orientação sexual, geografia, acesso à tecnologia etc. Ao usar cada ferramenta, os Centros e parceiros de implementação têm oportunidades a considerar: 1) efeitos desproporcionais de um problema de desenvolvimento sobre esses públicos; 2) se suas necessidades estão devidamente atendidas; e 3) se o projeto e a prestação do serviço podem ser reforçados para ajudar a reduzir sua vulnerabilidade. Os documentos Conceito do Serviço e Teoria da Mudança devem ser catalisadores para considerar e integrar as necessidades desses públicos na visão de alto nível de um serviço.*

## PLANEJAMENTO DE SERVIÇOS: ASPECTOS PRINCIPAIS

### O QUÊ?

*Uma abordagem sistemática a:*

- *Identificar um problema de desenvolvimento que pode ser resolvido com o uso de uma ampla variedade de ferramentas, produtos, treinamento e/ou dados SERVIR de modo que garanta clareza entre todos os parceiros;*
- *Aumentar o envolvimento das partes interessadas em todas as fases do projeto, desenvolvimento e implementação de um serviço;*
- *Desenvolver uma teoria da mudança que inclua linhas básicas e medidas claras de impacto;*  
e
- *Aumentar a transparência e o compartilhamento de informações.*

### POR QUÊ?

- *Obter um impacto significativo no desenvolvimento por meio do uso efetivo dos dados de observação da Terra;*
- *Reforçar parcerias e garantir que o SERVIR agregue valor a iniciativas em andamento;*
- *Identificar um serviço específico e possível que possa ser prestado dentro de um período relativamente curto, mas que tenha um impacto sustentável e mensurável; e*
- *Alicerçar o trabalho do SERVIR em um entendimento compartilhado das necessidades, objetivos e atividades específicas de cada serviço.*

### QUEM?

- *O Planejamento de Serviços é liderado pelos Centros SERVIR com a orientação de parceiros de implementação, bem como a USAID (SERVIR Washington e delegações), o Escritório de Coordenação Científica (ECC) e os membros da Equipe de Ciências Aplicadas (ECAP) da NASA.*

### QUANDO?

- *O Planejamento de Serviços ocorre durante todo o ciclo de vida de um serviço, com orientação e avaliação das necessidades por meio de projeto, desenvolvimento e implementação. Embora as etapas sejam ordenadas em sequência neste documento, elas devem ser realizadas conforme necessário.*

## IV. Ferramenta de Orientação e Avaliação de Necessidades

### Introdução

Como primeira etapa fundamental no planejamento de serviços, a Orientação e Avaliação de Necessidades é dedicada a incentivar as partes interessadas mais relevantes para dialogar sobre suas necessidades e prioridades. Um objetivo fundamental desta etapa é construir adesão e estabelecer (ou reforçar) a comunidade de práticas do SERVIR.

A ferramenta de Orientação e Avaliação de Necessidades é um guia de orientações simples e padronizadas. Embora seja necessária uma adaptação a cada contexto específico, ela é projetada para ter relevância tanto no âmbito de orientação regional como nacional, com um parceiro único ou um grupo de parceiros. Esta ferramenta deve possibilitar que os membros da equipe SERVIR terminem o processo com um claro entendimento acerca das lacunas existentes, das oportunidades para os serviços SERVIR e o conhecimento básico das principais partes interessadas.

Os objetivos da orientação e avaliação de necessidades são divididos basicamente em quatro categorias:

- Identificação das partes interessadas;
- Compartilhamento de informações, promovendo transparência e conscientização;
- Levantamento dos recursos disponíveis para as atividades relacionadas; e
- Definição do problema.

O principal efeito desta ferramenta é um relatório analisando necessidades e lacunas para os serviços SERVIR. Deve ser prática para especificar soluções e suas aplicações na tomada de decisão, ações políticas, planejamento de respostas e outras necessidades do usuário.

Esta ferramenta está dividida em quatro partes: 1) Orientação geral, 2) Orientação e Avaliação de Necessidades na prática, 3) Visão geral da oficina e 4) Exemplo de programação, recursos da oficina e exemplo de descrição no relatório.

---

#### EM 50 PALAVRAS OU MENOS...

*Orientação e avaliação de necessidades*

OBJETIVO: Desenvolver relações fortes com as partes interessadas, priorizar desafios relativos às áreas de serviço SERVIR, conhecer as atividades existentes e identificar oportunidades para serviços e produtos.

POSSÍVEIS ABORDAGENS: Oficina de orientação, reuniões individuais, pesquisa on-line, grupos de discussão etc.

EFEITO PREVISTO: Relatório detalhado analisando as necessidades e lacunas, descrevendo oportunidades, destacando os próximos passos.

---

## Parte 1: Orientação geral

A Orientação e Avaliação de Necessidades é a base para todas as etapas posteriores do Planejamento de Serviços. Um bom gerenciamento desta etapa envolve: identificar efetivamente as questões e os atores; definir um ambiente positivo para posterior cooperação; entender a linha de base técnica; garantir a consideração de várias necessidades dos usuários e beneficiários; e formular ideias preliminares sobre possíveis serviços.

Um efeito de valor desta ferramenta é o relatório da Orientação e Avaliação de Necessidades, que pode servir como plano ou guia durante o ciclo de vida do serviço. A análise e as conclusões apresentadas no relatório podem servir como medida informal de controle de qualidade, contra a qual a equipe do Centro pode comparar seu trabalho com as ideias que surgirem durante as orientações.

### *Escopo*

A Orientação e Avaliação de Necessidades pode ser realizada nos níveis de área de serviços ou serviço. Na prática, os Centros descobriram que a Orientação e Avaliação de Necessidades no nível da área de serviços era indispensável para entender o amplo escopo de desafios, necessidades e oportunidades convergentes, mas não oferecia informações detalhadas em quantidade suficiente para sustentar um Projeto do Serviço robusto. Em quase todos os casos, os Centros realizaram outra roda de orientações para expandir sua compreensão sobre os objetivos, necessidades e lacunas específicas dos serviços. Um Centro percebeu que uma segunda rodada de orientações no nível de serviços, combinada com um exercício de mapeamento de partes interessadas, rendeu o melhor resultado: conhecimento funcional implementável sobre sistemas e fontes de informação existentes, “ecossistemas” das partes interessadas e o cenário de iniciativas relacionadas existentes.

### *Manter a dinâmica*

O risco da Orientação e Avaliação de Necessidades é que pode se estender por meses, consumindo uma quantidade desproporcional de tempo em relação ao curto ciclo de dois ou três anos disponível para implementar um serviço. Essa etapa deve ser cuidadosamente controlada de modo que o Centro possa avançar para a próxima etapa importante (Projeto de serviços) e alocar o tempo adequado para a fase de desenvolvimento de serviços que exige mais tempo.

Na maioria dos casos, um processo de Orientação e Avaliação de Necessidades completamente elaborado só acontecerá no início do projeto ou quando for necessário identificar novos serviços. Embora a orientação continue durante todo o ciclo de vida do planejamento de serviços, a ferramenta de Orientação e Avaliação de Necessidades provavelmente não será utilizada com frequência.

A lista de verificação a seguir pode ajudar um Centro a determinar quando mudar da Orientação e Avaliação de Necessidades para o Projeto do Serviço e quando deve ser realizado o Mapeamento de Partes Interessadas.

## LISTA DE VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS PRETENDIDOS DA ORIENTAÇÃO E DA AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

No nível da área de serviço, o Centro deverá:

- *Conhecer os principais temas, problemas e desafios dentro de cada área de serviço;*
- *Ter uma ideia clara das principais partes interessadas, defensores e possíveis parceiros de implementação para envolver no futuro;*
- *Compreender o nicho do SERVIR, em termos de sua capacidade de agregar valor, oferecer uma vantagem comparativa e/ou complementar outras iniciativas; e*
- *Obter uma lista de serviços orientada à futura exploração.*

No nível de um serviço, o Centro deverá:

- *Certificar-se da demanda do serviço;*
- *Entender quem vai se beneficiar do serviço;*
- *Ter uma ideia geral das contribuições necessárias, inclusive dados e recursos humanos;*
- *Obter um grupo comprometido de parceiros de implementação com os quais colaborar;*
- *Buscar estratégias possíveis de manutenção e sustentação do serviço;*
- *Ter um entendimento correto do ambiente de informações em torno do serviço e das funções dos parceiros de implementação, usuários e beneficiários; e*
- *Compreender o contexto de tomada de decisões, inclusive o processo de tomada de decisões e quem tem a autoridade/poder de decisão e as informações.*

*Se a resposta às duas últimas perguntas for “não”, o Centro pode desejar assumir um exercício de Mapeamento de Partes Interessadas.*

## Parte 2: Orientação e Avaliação de Necessidades na prática

A Orientação e Avaliação de Necessidades deve ser uma troca de mão dupla, neste caso com base em 1) ouvir as partes interessadas e aprender com elas e 2) compartilhar informações sobre os recursos e possibilidades do SERVIR. O processo inicial de Orientação e Avaliação de Necessidades deve evoluir para uma permanente atividade de participação e divulgação durante a execução do serviço criando um canal para aprimorar abordagens como os procedimentos de projeto e implementação dos serviços.

### *Quem consultar*

O possível universo de instituições, agências e pessoas para consultar pode ser amplo. Escolhas estratégicas são essenciais para determinar um equilíbrio entre 1) divulgação para uma quantidade suficiente de pessoas para garantir que o processo seja confiável e gere boas informações e 2) um processo controlável que não sobrecarregue a equipe do Centro nem desvie energia ou recursos excessivos de outras atividades.

Para pensar estrategicamente nos públicos, pode ser útil considerar pessoas e instituições com:

- Conhecimentos técnicos relevantes;
- Capacidade e/ou autorização para responder;

- Poder de catalisar interesses e suporte;
- Recursos para financiar e manter o serviço;
- Experiência em atividades similares e
- Potencial para obter benefícios de um serviço ou representar a visão daqueles que podem obter benefícios desse serviço.

Finalmente, as perguntas fundamentais a serem formuladas para identificar públicos para orientação são:

- Quem tem necessidade e/ou disposição para utilizar informações geoespaciais?
- Quem tem informações, experiências, ideias ou perspectivas valiosas para dar forma ao trabalho do SERVIR?
- Quem são os principais tomadores de decisão, parceiros de implementação, usuários e intermediários cujo suporte ou envolvimento garantirão o sucesso?
- Quem pode aproveitar mais este serviço e como suas opiniões podem ser representadas?
- Quem pode, ou tem mais probabilidade de, garantir a sustentabilidade do serviço?

De modo geral, é importante incorporar as diversas vozes durante este processo, inclusive aquelas de públicos especiais cujas opiniões às vezes são deixadas de fora nesta fase do processo.

### *Abordagens da orientação*

Na abordagem, também é fundamental tomar decisões inteligentes a respeito das metodologias que maximizam a qualidade e a quantidade de informações ao mesmo tempo em que minimizam o investimento em tempo e recursos do Centro. A maioria dessas decisões é quase sempre específica para o contexto, influenciada por fatores como:

- *Nível de orientação*, por exemplo, regional, nacional ou com um grupo específico de parceiros.
- *Escopo*, por exemplo, em todas as áreas dos serviços ou um único serviço.
- *Familiaridade com o público alvo*, por exemplo, esta é uma nova interação ou o SERVIR já é bem conhecido para as partes interessadas?
- *Base de conhecimento existente*, por exemplo, o Centro já sabe qual a capacidade das partes interessadas e a disponibilidade de dados, ou isso ainda deve ser compreendido?

Com base na experiência do Centro, este guia de informação recomenda uma combinação de oficina de orientação e reuniões com influenciadores importantes como a abordagem mais produtiva e eficiente.

**Oficina:** Uma oficina de orientação é uma abordagem de valor porque reúne pessoas e oferece uma oportunidade para 1) criar consensos sobre as necessidades e impactos desejados e 2) inspirar parcerias. As oficinas de orientação também costumam ser:

- *Participativas*, definindo um ambiente de colaboração e criando uma oportunidade para gerar confiança;
- *Transparentes*, permitindo que o público compreenda e influencie programas futuros;
- *Informativas*, facilitando a troca de conhecimentos;
- *Inclusivas*, proporcionando um foro para a diversidade de pessoas e temas, por exemplo, em relação ao gênero. Isso supõe, claro, que os facilitadores garantam o formato de oficina e que a realização de discussões efetivamente envolva todos os participantes.

As oficinas também têm suas desvantagens; elas podem exigir, por exemplo, grande planejamento e gestão de materiais, um tempo significativo da equipe, recursos para promoção e os custos de reunir todas essas pessoas.

A próxima seção desta ferramenta, o pacote de oficinas, trata dos detalhes de como estruturar uma oficina, inclusive os tópicos a serem debatidos.

**Reuniões de influenciadores importantes:** Oferecem uma oportunidade para envolver pessoas, instituições ou projetos que estão em posição única para formar ou contribuir para o processo ou que possam garantir atenção individualizada. Alguns exemplos abrangem um ministro de governo, um líder importante de um comitê nacional técnica ou tematicamente relevante ou um líder comunitário com influência local significativa. A divulgação específica para essas pessoas pode servir para criar o perfil do trabalho do SERVIR e, ao mesmo tempo, cultivar uma adesão útil nas fases de projeto, implementação e adoção. Essas reuniões podem ser uma excelente forma de alcançar públicos que talvez não possam representar efetivamente suas opiniões em um contexto de oficina mais público. Reuniões individuais podem ser mais fáceis de agendar e realizar, mas também apresentam desvantagens, por exemplo, a necessidade de gerenciar expectativas e a falta de oportunidades para dialogar nos grupos, o que frequentemente ajuda de modo significativo a melhorar as ideias e a colaboração.

**Outras abordagens:** Várias outras abordagens podem ser consideradas, cada uma com um benefício específico dependendo do contexto:

- *Pesquisa on-line:* se houver disponibilidade de uma lista de e-mail robusta do público alvo, estas pesquisas são fáceis de realizar usando software gratuito ou de baixo custo. Caso contrário, o tempo para obter e-mails e construir a lista pode ser excessivamente longo. Essas pesquisas costumam fornecer os melhores resultados quando os entrevistados já conhecem o remetente da pesquisa, caso contrário, a taxa de retorno pode ser baixa.
- *Entrevistas semiestruturadas:* podem ser úteis em reuniões individuais com influenciadores importantes como meio de reunir informações consistentes. É uma abordagem de baixo custo e rende comentários de um público pequeno, mas representativo. A limitação é que essas entrevistas podem ser bastante demoradas. Além disso, a orientação com um pequeno grupo pode representar um risco de falta de informação importante que pode surgir ao envolver um grupo maior e mais diverso.

- *Avaliação ou questionário técnico*: pode ser necessária quando o escopo da orientação for amplo e for preciso obter informações técnicas específicas de várias instituições. Também poder ser usado efetivamente para testar informações existentes da linha de base.
- *Discussões com foco em um grupo*: podem ser mais úteis para coletar opiniões sobre prioridades e necessidades, em vez de informações técnicas. Podem ser especialmente úteis entre beneficiários, especialmente aqueles que não podem ser atingidos via Internet ou telefones celulares.

Uma importante consideração é se alguns públicos seriam deixados de fora se a divulgação fosse baseada exclusivamente na tecnologia, já que nem todos os possíveis beneficiários teriam acesso regular a e-mail e outras tecnologias. É importante considerar se a divulgação especializada pode ser garantida ou se o SERVIR pode envolver intermediários com informações confiáveis acerca das necessidades de públicos especiais.

### *Etapas iniciais*

A seguir, algumas ideias para enfrentar o processo de orientação:

- *Analise os recursos existentes*: para ampliar o trabalho de outros, solicite informação das partes interessadas conhecidas, a missão da USAID e outros parceiros acerca de projetos e exercícios de orientação similares.
- *Realize uma revisão documental das avaliações técnicas relevantes*, relatórios de oficinas, artigos de jornais, publicações governamentais etc.
- *Considere a necessidade de mapeamento de partes interessadas*: se o objetivo for a busca de cooperação em um novo “mercado”, este exercício pode ser útil inicialmente para compreender o cenário geral.
- *Crie uma lista preliminar de organizações e pessoas*: Colabore dentro da equipe do Centro e com parceiros (inclusive as delegações da USAID e outros parceiros) para começar a desenvolver a lista de pessoas e instituições para consultar. Como meio de garantir adesão inicialmente, considere compartilhar um rascunho da carta convite da oficina para contribuição.

### *Sustentar relações*

A etapa formal de Orientação e Avaliação de Necessidades termina quando é feito o relatório final de avaliação de necessidades, mas a participação, colaboração e construção de relacionamento são fundamentais durante todo o ciclo de vida do Planejamento de Serviços. A seguir, algumas sugestões para continuar mantendo a dinâmica e garantir que essas partes interessadas permaneçam aliadas por muito tempo:

**Compartilhar informações sobre o processo.** Compartilhe o relatório final de avaliação de necessidades ou, se achar mais apropriado, um breve resumo dos resultados e próximas etapas. Isso garantirá que aqueles que foram consultados ainda sintam que fazem parte do processo.

**Realize reuniões periódicas de recepção com as principais partes interessadas.** O Centro tende a manter uma interação regular com os parceiros de implementação e outros usuários com relação ao serviço ou produto, mas algumas partes interessadas de alto nível talvez desejem manter-se no ciclo em relação ao Projeto do Serviço e sua implementação. Reuniões semestrais ou anuais com influenciadores importantes, juntamente com um parceiro de implementação, podem atender a essa necessidade.

**Envie uma atualização por e-mail.** Na oficina de orientação, atualize a lista de e-mail e use-a para comunicação com as partes interessadas durante o processo e novos desenvolvimentos. Essa etapa básica reforçará a noção de comunidade. Se houver recursos disponíveis para um boletim formal, um software gratuito e fácil de utilizar estará disponível. Mesmo sem isso, um breve e-mail a cada três a seis meses, com alguns destaques, contribuirá muito para manter as pessoas interessadas no trabalho.

**Envolva as delegações da USAID.** Garanta que as delegações sejam convidadas a nomear participantes para as reuniões ou oficinas de Orientação e Avaliação de Necessidades, enviando o convite com peelo menos 3 semanas de antecedência.

Seja qual for o meio, a participação permanente deve ser vista como uma oportunidade para o diálogo de duas vias, com as partes interessadas oferecendo continuamente oportunidades para enviar comentários.

### Parte 3: Recursos da oficina

Este componente da ferramenta sugere uma estrutura para uma oficina de orientação com base nas áreas do serviço, uma visão geral do relatório da oficina e dicas para obter sucesso. Um exemplo de programação, uma sugestão de estrutura para trabalho em grupo, um exemplo de exercício de priorização e o formato de relatório proposto encontram-se na Parte 4 deste capítulo.

#### *Visão geral da oficina*

Esta visão geral dos objetivos e estruturas da oficina pode ser adaptada às circunstâncias locais.

**Prazo:** Recomendam-se oficinas de dois dias. Em alguns casos – por exemplo, se as partes interessadas já se conhecerem bem – é possível realizar uma oficina de um dia. Mas uma sessão de dois dias garante que 1) os participantes tenham ampla oportunidade para compartilhar seu trabalho e trocar ideias entre si e 2) todos possam colaborar na identificação de problemas e soluções.

**Público alvo:** Conforme discutido na Parte 1, é crucial identificar um grupo central de partes interessadas que possam articular os desafios e necessidades técnicas e/ou participar ativamente nisso e defender as iniciativas do SERVIR. Não é imprescindível incluir todos os ministros e ONGs. De fato, é preferível ter um público dirigido e controlável para que o diálogo seja rico e específico. Pode ser útil incluir outros com ideias ou oportunidade para tirar partido de projetos relacionados bem como aqueles que possam representar efetivamente as opiniões

dos beneficiários. Em alguns casos, é possível obter lições de valor através da participação de algumas pessoas de projetos similares que não tiveram sucesso.

### **Estrutura:**

#### *Dia 1*

O primeiro dia é focado na troca de informações: apresentação do programa SERVIR e exibição dos requisitos institucionais, prioridades e atividades de trabalho relevantes das partes interessadas. Essas sessões para compartilhar e ouvir garantem que todos os participantes estejam bem informados para as discussões do próximo dia. Elas ajudam a descobrir áreas de semelhança e coincidência. Fundamentalmente, elas estabelecem os participantes como pares em uma rede, o que representa o primeiro passo para catalisar a adesão e colaboração.

A sessão deve iniciar com as formalidades de abertura conforme o apropriado para o contexto local, seguido de apresentações do Centro e da equipe SERVIR. Na sequência, as partes interessadas farão apresentações curtas sobre suas instituições, especificamente em relação a seus requisitos e/ou interesses em atividades relevantes. Na sequência, se o grupo for grande, aconselha-se organizar as sessões da manhã por áreas de serviço SERVIR, com duas sessões simultâneas. Os participantes assistem a duas das quatro sessões; à tarde, a apresentação de relatórios permite que todos recebam informações acerca das outras discussões.

#### *Dia 2*

O segundo dia é focado na análise coletiva acerca dos problemas e oportunidades. Começa com a apresentação da estrutura de planejamento de serviços do SERVIR e, em seguida, são realizados trabalhos em grupos por área de serviço do SERVIR para discutir os desafios, identificar oportunidades e conexões e definir prioridades. Guiada por um documento estrutural, a discussão envolve análise profunda, definição de escopo e identificação de problemas. A tarde começa com relatórios e segue para um exercício de priorização dirigido pelo facilitador. Finalmente, o grupo discute e decide as próximas etapas. (Na Parte 4, consulte a estrutura sugerida e uma amostra do exercício de priorização).

## Trabalhos em grupo

O objetivo do trabalho em grupo é aproveitar o conhecimento e pontos de vista coletivos da sala para definir um rumo para atividades importantes focadas na demanda.

Os grupos devem ser organizados por área de serviço com um debate dirigido abordando: problemas, pessoas ou grupos afetados, o contexto da tomada de decisão, necessidade de dados, trabalhos existentes e possíveis respostas. Para garantir que o líder do grupo e o relator tenham todas as instruções sobre suas funções e responsabilidades, identifique voluntários durante a plenária e na sequência à medida que o restante dos participantes

### DICAS PARA UMA OFICINA BEM-SUCEDIDA

#### Antes da oficina

- Faça uma orientação do planejamento da oficina. Envolve os principais tomadores de decisão, parceiros de implementação existentes e/ou potenciais, especialistas técnicos, missões da USAID e outros parceiros para fazer recomendações sobre a lista de participantes e analisar o rascunho da programação.
- Destine um tempo para a análise da lista do RSVP. Um diálogo de alta qualidade depende de um bom grupo de participantes que possam contribuir bem. Invista tempo para acompanhar e estabelecer contato com os convidados para ter certeza de que há representação diversificada e competente na sala.
- Gerencie corretamente a programação. O prazo apropriado para informar os parceiros acerca da oficina e enviar os convites varia. Avisos adequados garantirão uma boa audiência.
- Envie informações antes da oficina. Envie aos participantes a programação e o material de apoio específico para que tenham a oportunidade de refletir com antecedência sobre as questões da oficina.
- Uma boa promoção é fundamental. Prepare bem o facilitador a respeito dos resultados desejados da oficina e o funcionamento do programa. Certifique-se de que ele seja proativo na compreensão e gerenciamento do trabalho em grupo e do exercício de priorização para obter contribuições focadas de todos os participantes.

#### Durante a oficina

- Dedique bastante tempo para perguntas e debates. Isso garantirá a construção de confiança entre os participantes, promoverá a colaboração e renderá novas ideias e entendimentos.
- Faça uma descrição clara do SERVIR. Explique os objetivos e áreas de serviço e ofereça exemplos ilustrativos dos serviços. Use cartazes ou outros materiais que ajudem os participantes a compreender o programa. Isso também ajudará a estabelecer parâmetros sobre as possíveis atividades e gerenciar as expectativas do que o SERVIR deseja alcançar.
- Forneça folhetos para ler no local e/ou para levar para casa. Isso permite que os participantes compartilhem informações com outros e despertem o interesse de outras pessoas no SERVIR.
- Explique claramente as próximas etapas e o plano de acompanhamento com os participantes. Esta é uma etapa importante para manter o interesse e entusiasmo nas atividades.

#### Após a oficina

- Certifique-se de realizar o acompanhamento como prometido e honrar os compromissos feitos durante a oficina.

entre nas áreas dos grupos e reúna-se por cinco minutos com os líderes e relatores para discutir as abordagens. Isso garantirá que as apresentações dos relatórios sejam resumos dos aspectos principais com ênfase em soluções, em lugar de uma análise da discussão linha a linha.

O ideal é que o trabalho em grupo e as apresentações de relatórios levem a um exercício de priorização para instigar os participantes a mudar o foco das áreas de serviço para as prioridades de nível nacional. Embora não seja obrigatório, o exercício reforça o ambiente de colaboração e ajuda a criar consenso sobre o caminho a seguir.

### *Relatório da oficina*

No fim das orientações, os colegas da USAID, do ECC e da ECAP – bem como as partes interessadas orientadas – desejarão conhecer as conclusões e próximas etapas. Nesse momento, é necessário um relatório de Orientação e Avaliação de Necessidades bem elaborado.

Após uma oficina bem-sucedida e várias reuniões, seria tentador redigir um relatório que capturasse os trabalhos enquanto fossem exibidos. Mas esse tipo de documento pode desviar a atenção dos aspectos principais. Em lugar disso, resuma as principais informações e questões, mas destaque a importância das partes posteriores que ajudem os leitores a compreender os serviços e necessidades de prioridade e as próximas etapas. Considere o documento como um recurso dinâmico que pode ser consultado durante todo o ciclo de vida do serviço para comparar o progresso com o conjunto original de objetivos das partes interessadas. O relatório deve abranger estes tópicos:

- Descrição dos principais desafios de desenvolvimento e as prioridades do usuário ou das partes interessadas na resposta a esses desafios;
- Discussão da capacidade técnica e recursos de dados existentes;
- Discussão das lacunas e necessidades prioritárias;
- Recomendações sobre as possíveis atividades, serviços e ferramentas SERVIR para responder a essas necessidades e preencher as lacunas;
- Recomendações sobre possíveis etapas posteriores para avançar para o projeto de serviços; e
- Uma breve descrição geral do processo de orientação e dos consultados.

### **RELATÓRIOS PARA LEITORES OCUPADOS**

*Poucos leitores têm tempo para ler tudo o que gostariam (ou precisam) ler. O Relatório de Orientação e Avaliação de Necessidades SERVIR-Mekong, de agosto de 2015, que cobria 5 países da região do Baixo Mekong, tinha um total de 74 páginas. Mas ele continha um resumo executivo de 3 páginas e o relatório principal contendo os pontos principais de 18 páginas. As outras 56 páginas de anexos cobriram as oficinas a nível nacional junto com os resultados de uma pesquisa on-line e uma revisão dos documentos. Essa estrutura “em camadas” permitiu que os leitores coletassem o que precisavam saber nas páginas iniciais, com detalhes sobre os temas e países disponíveis nos anexos.*

## DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES NO RELATÓRIO

Para priorizar os serviços e produtos SERVIR, identifique e aplique critérios aos resultados da orientação. Isso dará uma estrutura para sua análise e adicionará transparência. Uma amostra de critérios pode incluir:

- Impacto no potencial de desenvolvimento;
- Viabilidade técnica (por exemplo, disponibilidade de dados);
- Capacidade da instituição do usuário para colaborar substancialmente;
- Possibilidade de sustentabilidade;
- Alinhamento com os aspectos positivos do Centro e membros da joint venture;
- Conhecimentos e experiências disponíveis do ECC, da ECAP e de outros Centros.

Na Parte 4, é incluída uma sugestão de sumário com base em relatórios anteriores de avaliação do Centro.

Parte 4: Rascunho da programação, recursos da oficina e modelo de relatório

*Amostra de programação da oficina*

## Oficina de orientação SERVIR [Local] – [Data] Programação

Dia 1: Informações e intercâmbios			
08h30 – 09h00	<b>Chegada/Registro</b>		
09h00 – 09h40	<b>Boas vindas</b> <b>Apresentação dos participantes</b> <b>Saudações do Centro</b> <b>Apresentação do SERVIR/atualização</b>	<i>Facilitador com possíveis oradores: USAID, liderança do Centro ou foco central; gerente de projeto do SERVIR e coordenador cientista.</i>	
09h40 – 10h30	<b>Exibições das partes interessadas</b> Duas sessões simultâneas, cada uma abordando duas áreas de serviços SERVIR, com apresentações das partes interessadas, de 10 minutos de duração, sobre mandatos institucionais em relação ao clima, tempo e impactos ambientais, principais desafios e prioridades e o uso ou necessidade de informações geoespaciais.	<i>Grupos de debate com oradores representando cada instituição. Um líder de grupo e um relator designado para cada uma. Os participantes assistem a duas sessões sobre quatro das áreas de serviço.</i>	
	<i>Segurança alimentar e agricultura</i>		<i>Recursos hídricos e gestão de desastres</i>
	<i>Superfície terrestre/uso de terras e ecossistemas</i>		<i>Tempo e clima</i>
10h30 – 10h50	<b>Intervalo</b>		
10h50 – 12h30	<b>Exibições das partes interessadas (continuação)</b>		
12h30 – 13h30	<b>Almoço</b>		
13h30 – 15h30	<b>Apresentação de relatórios e debate</b> Resumo dos principais temas e questões para cada área de serviço.	<i>Facilitador e 20 minutos de apresentação de relatórios do relator. 40</i>	

		<i>minutos de perguntas e respostas/debate</i>	
15h30 – 15h45	<b>Intervalo</b>		
15h45 – 16h30	<b>Encerramento</b> Definição da fase para o trabalho do próximo dia, uma descrição geral dos aspectos do dia com questões contextuais como: áreas de interesse comum, questões técnicas transversais, principais questões ambientais, de clima e tempo, motores socioeconômicos relevantes etc.	<i>Facilitador</i>	
<b>Dia 2: Desafios e respostas</b>			
08h30 – 09h00	<b>Saudações, recapitulação e instruções para o dia</b>	<i>Facilitador</i>	
09h00 – 09h45	<b>ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO DE SERVIÇOS</b> Descrição geral da abordagem proposta do SERVIR para o projeto, desenvolvimento e implementação de programas, considerando os recursos e contribuições da NASA, monitoramento e avaliação, estratégias de adoção etc.	<i>Representante SERVIR</i>	
09h45 – 10h30	<b>ANÁLISE E ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b> Organizados por áreas de serviços, os participantes trabalham em pequenos grupos usando uma estrutura de guia para identificar problemas, descrever o contexto subjacente e sugerir possíveis soluções.	<i>Trabalhos em grupo por área de serviço. Um líder de grupo e um relator designado para cada uma. Os participantes assistem a um grupo.</i>	
	<i>Segurança alimentar e agricultura</i>		<i>Recursos hídricos e gestão de desastres</i>
	<i>Superfície terrestre/uso de terras e ecossistemas</i>		<i>Tempo e clima</i>
10h30 – 10h45	<b>Intervalo</b>		
10h45 – 12h00	<b>Análise e especificação do problema (continuação)</b>		
12h00 – 13h00	<b>Almoço</b>		
13h00 – 14h15	<b>Apresentação de relatórios por área de serviço</b> Resumo dos debates da manhã com foco nas soluções.	<i>Relator com suporte do líder do grupo</i>	
14h15 – 15h30	<b>Exercício de priorização e debate</b>	<i>Explicação do facilitador e participantes</i>	
15h30 – 15h45	<b>Intervalo</b>		
15h45 – 16h45	<b>Etapas seguintes/Encerramento</b>	<i>Representante SERVIR e discussão</i>	
16h45 – 17h00	<b>Fechamento</b>	<i>Representante do anfitrião</i>	

*Amostra do modelo de trabalho em grupo*

**INSTRUÇÕES:** Os participantes dividem-se em pequenos grupos por área de serviço para identificar problemas, descrever o contexto subjacente da tomada de decisão e sugerir possíveis soluções. Cada grupo deve escolher um líder e um relator para mostrar um resumo do debate na apresentação de relatórios. O relator deve anotar tudo em detalhes, especialmente as soluções, para que os organizadores possam utilizar seus materiais para o exercício de priorização. O líder deve gerenciar a conversação de perto, monitorar o tempo cuidadosamente e garantir que todos tenham a oportunidade de participar.

<b>Área de serviços: [escolha uma]</b>		
<b>TÓPICO</b>	<b>QUESTÕES DO DEBATE</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
<b>Descrição do problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais problemas de desenvolvimento nesta área?</li> <li>• Quais fatores ambientais, de tempo e clima contribuem para o problema?</li> <li>• Existem outros fatores relevantes?</li> <li>• Os dados geoespaciais são utilizados para solucionar o problema? Em caso afirmativo, qual é a fonte? Se não, os dados ajudariam?</li> </ul>	
<b>Partes interessadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem está envolvido ativamente na solução do problema?</li> <li>• Quem é afetado pelo problema?</li> </ul>	
<b>Contexto da tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as principais políticas ou respostas relacionadas?</li> <li>• São necessárias evidências, dados ou análises para a tomada de decisão?</li> <li>• Essa informação está disponível? Em caso afirmativo, quem está fornecendo essa informação?</li> </ul>	
<b>Necessidades e capacidade do usuário</b>	Quais são os públicos alvo desta informação? Eles têm acesso à informação? Em caso negativo, eles precisam de hardware, software e habilidades para ter acesso?	
<b>Atividades existentes</b>	Quais atividades estão em andamento para solucionar os problemas descritos acima?	

<b>Oportunidades/ respostas prioritárias</b>	<p>Seria possível executar quais atividades para resolver os desafios? Considere questões como: compartilhamento, acesso e gestão de dados; questões de capacidade; envolvimento e adoção do usuário; desafios de coordenação etc.</p>	
--	--	--

### *Amostra de exercício de priorização*

O objetivo do exercício de priorização é ajudar os participantes da oficina a fazer as inevitáveis e difíceis escolhas sobre prioridades para o suporte do SERVIR. Observe que a eficácia deste exercício depende em parte de que os participantes tenham bons conhecimentos e objetividade para priorizar as necessidades corretamente. Este exercício pode ser mais elaborado dependendo do tempo disponível, recursos e interesse. O conceito básico é:

1. Após as sessões da manhã, os organizadores falam com os relatores durante o almoço para obter a lista de soluções/respostas, desenvolvida no trabalho em grupo. O ideal é que os relatores enviem suas anotações por e-mail. Se as anotações forem feitas à mão, o organizador deve fotocopiar a página de soluções.
2. Os organizadores usam um bloco de notas de papel grande (tipo “flip chart”) para escrever uma solução/resposta em uma página. Durante o intervalo para almoço, esses papéis devem ser afixados nas paredes do local de reunião.
3. Após o almoço, durante as apresentações de relatórios, os organizadores devem estar presentes para garantir que captaram todas as soluções principais. Eles devem elaborar um novo documento para qualquer coisa que estiver faltando.
4. Após as apresentações de relatórios, será solicitado que os participantes considerem as três prioridades mais importantes para ação (dependendo das circunstâncias, esse número pode ser maior, mas o ideal é que não passe de cinco).
5. Utilizando bastões de sinalização ou etiquetas adesivas coloridas, os organizadores definem cores para representar cada escolha. Por exemplo:
  - a. Primeira escolha = azul
  - b. Segunda escolha = verde
  - c. Terceira escolha = vermelha
6. Na sequência, os participantes deslocam-se pela sala, fazendo marcas ou colocando etiquetas para refletir suas escolhas (sugestão: é recomendável reproduzir uma música durante este exercício para criar um clima agradável).
7. Os organizadores tiram fotos.
8. Quando a tarefa estiver concluída, o facilitador resumirá os resultados e solicitará comentários sobre o motivo pelo qual as pessoas escolhem (ou não escolhem) várias soluções.
9. Os organizadores tomam nota dessas informações para o relatório final.

Este exercício deve levar perto de uma hora no total, com 20 minutos para que os participantes se desloquem pela sala, 10 minutos para o facilitador fornecer uma descrição geral dos resultados e para os participantes comentarem e debaterem.

## *Amostra de sumário*

Esta amostra de sumário pode ser adaptada para refletir o escopo das orientações e a abordagem do Centro.

### **Sumário**

#### **Sumário executivo**

#### **Lista de tabelas**

#### **Lista de acrônimos**

#### **1. Introdução**

- 1.1. Antecedentes e contexto
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Escopo e limitações
- 1.4. Visão geral das instituições envolvidas na avaliação

#### **2. Métodos**

- 2.1. Oficina(s) de orientação
- 2.2. Entrevistas individuais
- 2.3. Revisão documental

#### **3. Resultados**

- 3.2. Temas principais
- 3.3. Necessidades de dados
- 3.4. Compartilhamento de dados e padrões
- 3.5. Lacunas de capacidade
- 3.6. Necessidades do aplicativo (ferramenta)
- 3.7. Programas relacionados sobre dados geoespaciais e necessidades de tecnologia (na região ou país)

#### **4. Conclusões e recomendações**

- 4.1. Conclusões
- 4.2. Recomendações e possíveis respostas
- 4.3. Etapas seguintes

#### **Bibliografia**

#### **Anexos**

- Anexo A. Exemplo de nota de orientação e programação da reunião*
- Anexo B. Lista de participantes da oficina*
- Anexo C. Lista de pessoas consultadas*
- Anexo D. Tabela de prioridades do serviço*

## V. Ferramenta Mapeamento de Partes Interessadas

### Introdução

O Mapeamento de Partes Interessadas é uma atividade do planejamento estratégico utilizada para analisar relações e identificar lacunas e/ou oportunidades relacionadas a um objetivo específico. Geralmente está ligada a outras ferramentas de planejamento e avaliação, como o mapeamento de resultados, que examina em detalhes como as mudanças nos comportamentos ou práticas das partes interessadas levarão aos resultados desejados.

Dentro do planejamento de serviços, o Mapeamento de Partes Interessadas está ligado à compreensão dos principais atores relativos a um serviço ou área de serviço. A ferramenta apresentada aqui utiliza os elementos do mapeamento de resultados, especialmente nas últimas etapas, para identificar as partes interessadas e suas relações além de explorar como suas práticas devem mudar para catalisar o impacto do desenvolvimento. Esta abordagem híbrida tem o objetivo de fortalecer as abordagens da Teoria da Mudança e do MAA de cada serviço.

Ampliando as etapas anteriores do planejamento de serviços, o objetivo do mapeamento de partes interessadas do SERVIR é melhorar a compreensão sobre:

- As relações e interações entre as partes interessadas, e entre as partes interessadas e os Centros SERVIR em relação a um problema, serviço ou área de serviço específicos;
- A possibilidade das partes interessadas de facilitar o projeto, implementação e adoção dos serviços SERVIR;
- As abordagens estratégicas para envolver as partes interessadas no projeto, entrega e adoção de um serviço;
- Identificar nichos para os serviços SERVIR e oportunidades para aproveitar outras atividades relacionadas;
- Ligações entre os serviços SERVIR e os processos de tomada de decisão junto com influenciadores importantes para aquela tomada de decisão.

---

#### EM 50 PALAVRAS OU MENOS...

*Mapeamento de Partes Interessadas*

**OBJETIVO:** Ajudar os Centros e parceiros de implementação a compreender as partes interessadas e aproveitar as relações para trabalhar em conjunto na solução de um problema de desenvolvimento.

**ABORDAGEM:** Um processo participativo de mapeamento em quatro etapas acompanhado da análise de lacunas e oportunidades.

**EFEITO PREVISTO:** Um mapeamento inicial de partes interessadas, ligações e fluxos de informação, a ser consultado durante toda a duração da parceria SERVIR em um serviço.

---

O principal efeito é um “mapa” de partes interessadas que representa as relações das partes interessadas e fornece uma análise de como aproveitar essas relações para catalisar o sucesso. Este mapa deve ajudar os Centros a visualizar uma comunidade de profissionais que podem ser mobilizados para dar suporte, implementar e sustentar os serviços.

Este capítulo está organizado em três seções: 1) orientação geral, 2) mapeamento de partes interessadas em quatro etapas e 3) amostras de exercícios da oficina.

## Parte 1: Orientação geral

Dependendo do contexto, o Mapeamento de Partes Interessadas do SERVIR deve ser realizado nos níveis de serviço ou de área de serviço, mas geralmente se recomenda que os Centros façam esta atividade no nível de serviço.

Esta recomendação supõe que 1) durante a fase de Orientação e Avaliação de Necessidades, surgirão informações básicas, mas adequadas sobre as partes interessadas dentro de uma área de serviço e que 2) o mapeamento no nível de serviço renderá informações mais práticas e implementáveis. Conforme mencionado, o ciclo curto de planejamento de serviços de dois ou três anos precisa de dinâmica durante os primeiros estágios, para ter bastante tempo disponível para o projeto, desenvolvimento e implementação do serviço.

Outra característica de destaque da ferramenta apresentada aqui é que o mapeamento é baseado no *fluxo de informação*. Isso porque a ênfase do SERVIR em reforçar a tomada de decisão baseada em evidências significa que o caminho até o impacto depende diretamente do fluxo eficiente de informações, dados e análises que dá sustentação ao processo de tomada de decisão. Nesse contexto, a tomada de decisão é amplamente definida, abrangendo decisões políticas de alto nível tomadas por ministros e membros da assembleia até decisões operacionais, por exemplo, de executivos responsáveis pela gestão de recursos naturais a nível regional ou municipal.

Tendo o fluxo de informação como conceito organizador, o mapa foca nas partes interessadas que têm uma função, responsabilidade ou relação com os dados e produtos derivados de dados que fazem um “sistema” de informação funcionar. O serviço disponível seria um verdadeiro sistema de informação, como um primeiro sistema de aviso, monitoramento ou previsão. Ou talvez uma plataforma de informação, como um portal ou conjunto de dados, que não estaria estruturado para disseminar informação ativamente. Para simplificar, a ferramenta refere-se a todos esses serviços como “sistemas de informação”.

Na prática do mapeamento de partes interessadas de modo geral, muitas abordagens usam a influência e o interesse como seus conceitos organizadores. Em algumas situações, esta abordagem pode ser apropriada para os Centros SERVIR. Por exemplo, durante a última fase do planejamento de serviços, buscando aumentar a adoção do serviço, um Centro pode concentrar-se na influência e no interesse para melhorar a compreensão das partes interessadas em uma posição de defesa e promoção do serviço. Em todas as aplicações do

mapeamento de partes interessadas, é importante pensar sobre quais fontes de informação têm influência ou credibilidade relativamente maior. Mas, na maioria dos contextos SERVIR, as contribuições mais críticas para o sucesso na implementação de um serviço estão relacionadas ao fluxo de informação.

Como ocorre com todas as ferramentas deste Kit de Ferramentas, os Centros são incentivados a adaptar a ferramenta de Mapeamento de Partes Interessadas e aplicá-la para satisfazer a necessidades específicas.

### *Quando realizar o Mapeamento de Partes Interessadas*

Dentro da estrutura de planejamento de serviços SERVIR, o Mapeamento de Partes Interessadas é uma ferramenta transversal. Ela pode ser de valor, por exemplo:

- Durante a Orientação e Avaliação de Necessidades, para determinar qual serviço ou serviços realizar, e garantir que o Centro esteja atraindo partes interessadas relevantes;
- Durante o projeto de serviços, para melhorar a compreensão do ambiente das partes interessadas em torno a um serviço específico, bem como o que é necessário para a participação das partes interessadas e quais instituições e pessoas são essenciais para alcançar o impacto;
- No desenvolvimento de linhas de base para o MAA, especialmente como contribuição para a Teoria da Mudança (consulte a ferramenta MAA para obter mais detalhes).

Finalmente, as equipes do Centro estão melhor posicionadas para decidir quando realizar o Mapeamento de Partes Interessadas. Independentemente de quando o exercício de mapeamento for realizado, o mapa em si deve ser utilizado como ferramenta organizacional e estratégica de planejamento durante todo o ciclo de vida de um serviço. Mediante a revisão e atualização constante do mapa – e das funções e relações entre as partes interessadas, em constante evolução – os Centros poderão adaptar os planos para aproveitar as oportunidades e evitar possíveis dificuldades.

## RESULTADOS PRETENDIDOS DO MAPEAMENTO DE PARTES INTERESSADAS

Aprimorando a informação recolhida durante a Orientação e Avaliação de Necessidades, o Mapeamento de Partes Interessadas permitirá aos Centros:

- *Ter uma ideia clara de qual informação as partes interessadas estão usando;*
- *Compreender as relações entre as partes interessadas no contexto do serviço;*
- *Compreender o momento certo das decisões, os fluxos de informação e os dados usados, por exemplo, prognósticos em tempo real, histórico, modelagem do cenário;*
- *Conhecer as lacunas de capacidade das diferentes partes interessadas;*
- *Conhecer as decisões importantes planejadas pelo SERVIR e/ou as oportunidades que existem para o SERVIR;*
- *Ver como o serviço criará ou complementarará outras atividades;*
- *Compreender as relações entre as partes interessadas, suas funções e como elas podem contribuir para destacar ou maximizar o uso do serviço; e*
- *Ter informações suficientes para começar a desenvolver o Conceito do Serviço.*

*Se esses resultados não forem atingidos, o Centro talvez deseje consultar novamente o mapa de partes interessadas e/ou realizar orientações de acompanhamento com partes interessadas selecionadas para preencher as lacunas de informação.*

## Parte 2: Mapeamento de Partes Interessadas em quatro etapas

Esta seção recomenda uma abordagem de quatro etapas para o Mapeamento de Partes Interessadas. As primeiras duas etapas concentram-se na preparação que pode ser realizada pelo Centro na orientação com as partes interessadas; as últimas etapas envolvem um exercício de participação com um grupo central de partes interessadas com probabilidades de envolver-se ativamente no projeto e implementação do serviço.

Desde o início do mapeamento de partes interessadas, no nível de serviço, é necessário ter bons antecedentes na área de serviço, algumas ideias preliminares sobre possíveis serviços e uma noção das questões complexas relacionadas à intervenção do SERVIR. Por exemplo: Qual lugar o SERVIR deve ocupar dentro da área de serviço? Qual lugar as outras partes interessadas estão ocupando dentro da área de serviço? Essa informação provavelmente surgiu durante a Orientação e Avaliação de Necessidades ou por meio da experiência prévia do Centro. Em situações em que os Centros estiverem utilizando o Mapeamento de Partes Interessadas para ajudar a esclarecer qual serviço ou serviços devem implementar, este conhecimento ajudará a concentrar no debate.

É possível desenvolver um mapa de partes interessadas obedecendo as quatro etapas a seguir:

- Etapa 1: Organizar e categorizar a lista inicial de partes interessadas
- Etapa 2: Expandir a lista de partes interessadas
- Etapa 3: Visualizar funções e relações entre as partes interessadas
- Etapa 4: Identificar lacunas e oportunidades

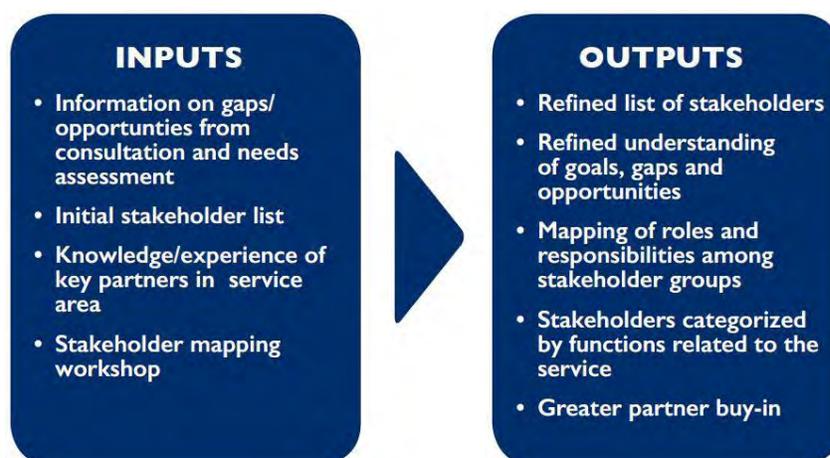
### *Etapa 1: Redija a lista inicial e classifique as partes interessadas*

Esta etapa começa desenvolvendo uma lista inicial de partes interessadas cujo trabalho está relacionado à área de serviço específica e ao serviço antecipado. Será elaborada a lista de pessoas e grupos envolvidos na orientação e avaliação de necessidades, além de outros indivíduos identificados pela equipe e parceiros importantes.

A lista não deverá incluir todas as partes interessadas envolvidas nas orientações, mas apenas um subconjunto relacionado a um serviço específico. Embora as partes interessadas possam estar envolvidas em vários serviços – por exemplo, alguns executivos de gestão hídrica podem gerenciar tanto o monitoramento da seca como o monitoramento de enchentes – para cada serviço, será necessário ter uma lista de partes interessadas e um mapeamento separado.

Uma vez organizada a lista inicial, a próxima tarefa é classificar as partes interessadas com base em seus cargos ou funções. As definições de público do SERVIR da Seção II deste documento são um bom ponto de partida, mas muito provavelmente, o Centro deverá aprimorar e adaptar a lista dependendo das circunstâncias do serviço em discussão.

A tabela a seguir sugere possíveis categorias de partes interessadas, novamente presumindo que o fluxo de informação seja a base para o mapeamento.



*Figura 4: Visão geral das contribuições e efeitos para o mapeamento de partes interessadas*

TIPO DE PÚBLICO SERVIR	CATEGORIA APRIMORADA DE PARTES INTERESSADAS	DEFINIÇÃO
<b>Parceiros de implementação/usuários</b>  Ministérios/departamentos do governo nacional ou dos escritórios subnacionais, agências meteorológicas, agências de recenseamento, universidades/centros de pesquisa etc., que produzem ou utilizam conjuntamente um serviço SERVIR.	<i>Coletores de dados</i>	Responsáveis pela coleta de dados primários ou secundários
	<i>Analísadores de dados</i>	Envolvidos na análise de dados para a preparação de produtos e ferramentas
	<i>Criadores de pacotes de dados</i>	Aqueles que criam produtos técnicos com base nos dados e informações
	<i>Tomadores de decisões</i>	Aqueles envolvidos no desenvolvimento do serviço e com autoridade para tomar decisões e definir ações com base nos dados, produtos e ferramentas que ele produz.
<b>Intermediários</b>  Ministérios/departamentos do governo nacional ou dos escritórios subnacionais, agentes de extensão, ONGs, mídias, projetos relevantes financiados por doações, associações/cooperativas (por exemplo, comerciais, industriais, de agricultores etc.), setor privado	<i>Comunicadores/ Divulgadores de informação</i>	Responsáveis pela comunicação ou disseminação de informação entre os usuários/parceiros de implementação, intermediários, beneficiários e outros parceiros. Essas partes interessadas podem desenvolver produtos de comunicação acessíveis para os beneficiários com base em produtos técnicos produzidos por outros.
	Outros tomadores de decisões	Aqueles não diretamente envolvidos no desenvolvimento do serviço, mas que têm uma função de definir ações ou tomar importantes decisões operacionais ou de gestão com base no serviço.
<b>Outros parceiros</b>  Agências de desenvolvimento, doadores (inclusive a USAID)		Partes interessadas não diretamente envolvidas no sistema de informação, mas que influenciam o ambiente político.
<b>Beneficiários</b>  Agricultores (homens e mulheres), comunidades rurais, prestadores de serviços do setor privado, universidades/centros de pesquisa		Aqueles que utilizarão os efeitos diretos ou secundários da informação para melhorar seu sustento, adaptar-se ao clima, tempo e impactos ambientais, aumentar a atividade agrícola ou econômica, criar bases de conhecimentos relacionados etc.

Embora as categorias acima estejam ligadas a funções específicas dentro de um sistema de informação, elas não são mutuamente excludentes: as funções das partes interessadas podem coincidir ou estender-se por diferentes categorias. Lembre-se de que um dos objetivos do Mapeamento de Partes Interessadas é identificar lacunas e oportunidades para o SERVIR dentro da área de serviço. Ao considerar as categorias apropriadas, pense nos cargos ou funções mais relevantes que agrupam logicamente as partes interessadas. A tabela acima é um exemplo de como uma lista inicial de partes interessadas pode ser classificada (embora uma lista real de partes interessadas provavelmente será maior).

EXEMPLO DE LISTA DE PARTES INTERESSADAS DO SISTEMA DE ALERTA PRECOCE DE SECAS								
		Coletor de dados	Analisador de dados	Criadores de pacotes de dados	Tomador de decisões	Comunicador	Outro parceiro	Beneficiário
1	Serviço Met.							
2	Escritório nac. agência de DRM							
3	Min. da Agricultura							
4	Depto. de monitoramento agrícola							
5	Min. da Saúde							
6	PMA							
7	FEWS NET							
8	Visão Mundial							
9	Cruz Vermelha							
10	Agências de extensão agrícola							
11	Governo local							
12	Centro de pesquisas universitário							
13	ONG A							
14	ONG B							
15	Rádio comunitária							
16	Agricultores locais							
17	Coop. local de mulheres							
18	Líderes tradicionais							
19	Operadores econômicos locais							

## Adicionar categorias

Pode ser útil aprofundar a lista, com até três categorias adicionais. Exemplos de categorias adicionais:

- Escopo das operações: As partes interessadas são atores globais, regionais, nacionais, subnacionais ou locais?
- Tipos de partes interessadas: públicas, privadas, ONG etc.
- Tamanho da organização por orçamento ou quantidade de funcionários
- Outras categorias específicas para a área de serviço

Quando a lista fica maior, o software pode ajudar a rastrear e tratar as informações das partes interessadas. Ferramentas simples como as planilhas em Excel funcionam bem, mas também existem soluções mais sofisticadas.

Seja qual for o software que o Centro escolher, o resultado final desta primeira etapa deve ser um rascunho da lista de partes interessadas importantes relacionadas ao serviço, categorizadas por função ou cargo. Se forem incorporadas categorias adicionais no mapeamento, elas também podem ser capturadas com facilidade dentro do software.

### IDEIAS DE SOFTWARE DE MAPEAMENTO

*Geralmente, os flipcharts e marcadores são a forma mais fácil e eficaz de criar mapas. Mas um software pode ajudar a analisar e visualizar os processos de mapeamento. Alguns links para software de código aberto:*

- *Gephi:* <https://gephi.org/>
- *Paiekr:* <https://www.dl/B0FdXS>

### *Etapa 2: Adicionar partes interessadas para ampliar a lista.*

Após classificar as partes interessadas, é recomendável realizar uma análise básica do número de partes interessadas em cada grupo e expandir ou diminuir a lista com base em sua relevância para o serviço, a área de serviço e o problema de desenvolvimento. Se o mapeamento for realizado durante o projeto do serviço, será útil consultar o relatório de orientação e avaliação de necessidades. Lembre-se de que o objetivo é mapear todo o “cenário de partes interessadas” para o serviço. Dito isso, as partes interessadas irrelevantes ou secundárias devem ser removidas.

As questões a seguir podem ser úteis para determinar se a lista de partes interessadas está completa:

- Estão faltando algumas partes interessadas principais?
- As partes interessadas são responsáveis por incluir dados associados a este serviço?
- Os ministros, departamentos e agências de governo, escritórios regionais e locais etc. estão suficientemente decompostos por nível e função? Os principais tomadores de decisões estão incluídos?
- O setor privado está representado adequadamente?
- A lista reflete pensamentos significativos sobre divulgação e adoção e sobre os intermediários que podem facilitar isso?

- Os beneficiários – e os intermediários que podem chegar até eles – são bem compreendidos e representados adequadamente?
- Os projetos/iniciativas estão funcionando em atividades similares incluídas?
- Após a análise da lista, é interessante criar novas categorias? Devem ser adicionadas novas partes interessadas associadas a essas categorias?
- Existe algum parâmetro desconhecido que exija mais pesquisa? Consulte a caixa abaixo.
- As instituições estão desligadas do problema de desenvolvimento ou objetivo incluído?
- Opcional: A lista deveria incluir as partes interessadas inseguras, relutantes ou opostas ao serviço ou ao objetivo de desenvolvimento? Observe que algumas abordagens do mapeamento de partes interessadas são completamente centradas em uma abordagem detratora/atrativa.

Quando a equipe do Centro SERVIR tem muita experiência em uma área específica, a criação desta lista é bastante fácil. Dito isso, é importante evitar a tendência a limitar a lista de partes interessadas aos parceiros regulares. Se a lista de partes interessadas for totalmente familiar, os planejadores devem dar um passo para trás e considerar a possibilidade de pensar novamente acerca do cenário de serviço. Embora seja aconselhável fazer a lista dirigida, e não ampla, é melhor errar por excesso de partes interessadas nesta etapa. As partes interessadas que não são relevantes podem ser removidas na Etapa 3.

#### **ENCONTRAR NOVAS PARTES INTERESSADAS**

*Se um Centro não tiver certeza de que todas as partes interessadas estejam representadas, existem técnicas para ajudar a preencher a lista. Um exemplo é a amostragem em bola de neve. Ela funciona da seguinte maneira: uma breve pesquisa é enviada às partes interessadas importantes em uma área de serviço. A pesquisa deve fornecer uma descrição geral dos possíveis serviços, bem como o impacto pretendido e uma solicitação de uma lista de partes interessadas que trabalhem naquela área (talvez compense incluir as categorias). Após o recebimento dessa lista, a mesma pesquisa pode ser enviada às novas pessoas ou grupos da lista. Quando as respostas começam a ficar repetitivas é um bom sinal de que a lista de partes interessadas é abrangente. Se for utilizada a amostragem em bola de neve, pode ser necessário depurar a lista porque nem todas as respostas da pesquisa serão relevantes. Esse é apenas um exemplo de muitas técnicas para identificar novas partes interessadas.*

## **DICAS PARA O MAPEAMENTO DE PARTES INTERESSADAS EM UM AMBIENTE DE OFICINA**

O mapeamento de partes interessadas é mais eficaz quando realizado por um grupo pequeno de parceiros de implementação e algumas outras partes interessadas importantes que representem amplamente uma área de serviço. Dependendo das circunstâncias, o exercício pode ser realizado isoladamente ou integrado como um exercício em uma oficina maior (destine bastante tempo). As dicas a seguir são baseadas na experiência do SERVIR no oeste da África, no início de 2017.

- **Número de pessoas:** 12 a 18 pessoas, inclusive possíveis parceiros de implementação e outros que conheçam bem a área de serviço.
- **Preparação:** O Centro terá uma grande quantidade de informações baseadas na Orientação e Avaliação de Necessidades que devem ser resumidas e compartilhadas com o grupo como uma linha de base bruta que exige mais debate e validação. Se, após a etapa de orientação, o Centro perceber lacunas importantes no conhecimento relacionadas à disponibilidade de dados ou ao fluxo de informação específicas do serviço etc., vale a pena enviar um questionário prévio à oficina com essas perguntas específicas. As respostas podem ser integradas em um documento resumido compartilhado e debatidas na oficina. Este nível de preparação manterá a evolução do planejamento de serviços e evitará a repetição de debates, principalmente se esses participantes não houverem participado da oficina de Orientação e Avaliação de Necessidades.
- **Boa promoção:** A menos que os participantes tenham amplo conhecimento em Mapeamento de Partes Interessadas, será necessário fazer um “minitreinamento” na técnica para que todos possam participar efetivamente e ajudar a produzir um produto útil. Se o grupo for grande o suficiente para justificar dois pequenos grupos, é essencial ter uma pessoa de apoio ativa para que cada grupo possa 1) garantir que os participantes compreendam a tarefa e os principais termos e 2) manter o rumo.
- **Tempo:** O exercício provavelmente exigirá pelo menos três sessões de 90 minutos a duas horas de duração. Isso cobre 1) uma visão geral do mapeamento de partes interessadas, 2) uma análise da linha de base ou outro exercício para começar a desenhar um mapa (como na Etapa 3 abaixo) e 3) a análise do mapa (como na Etapa 4 abaixo).

*A Parte 3 desta seção tem amostras de exercícios que podem ser utilizadas para catalisar e estruturar a tempestade de ideias sobre as partes interessadas.*

### ***Etapa 3: Visualizar as funções e relações das partes interessadas***

As Etapas 3 e 4 serão concluídas com mais facilidade em grupo. Normalmente, esta atividade deve fazer parte de um processo de participação comprometida com um seletivo grupo de partes interessadas, conforme descrito na caixa acima, mas os Centros também podem optar por fazer um exercício de mapeamento em pequena escala dentro da própria equipe para refinar um mapa de partes interessadas existente ou focar em um aspecto específico de um serviço. O objetivo da Etapa 3 é compreender como as partes interessadas são ligadas ao fluxo de informação relativo ao serviço. Para fins de demonstração, uma série de figuras simplificadas descrevem o processo. Note que a maioria dos processos de mapeamento renderá mapas mais complexos.

**Comece colocando uma categoria importante no eixo “Y”.** Neste exemplo, com base em um sistema de alerta precoce de secas, os coletores de dados são colocados no topo e os

beneficiários na parte inferior (Figura 5). Se o processo for realizado em um ambiente de oficina, é melhor evitar as restrições de uma categoria de eixo “X” e simplesmente colocar as partes interessadas horizontalmente com base na força da relação com as partes interessadas próximas. Se for utilizado um programa de computador, é possível ser mais explícito no eixo “X”. A Figura 5 é baseada no efeito de uma oficina, portanto as relações são menos precisas.

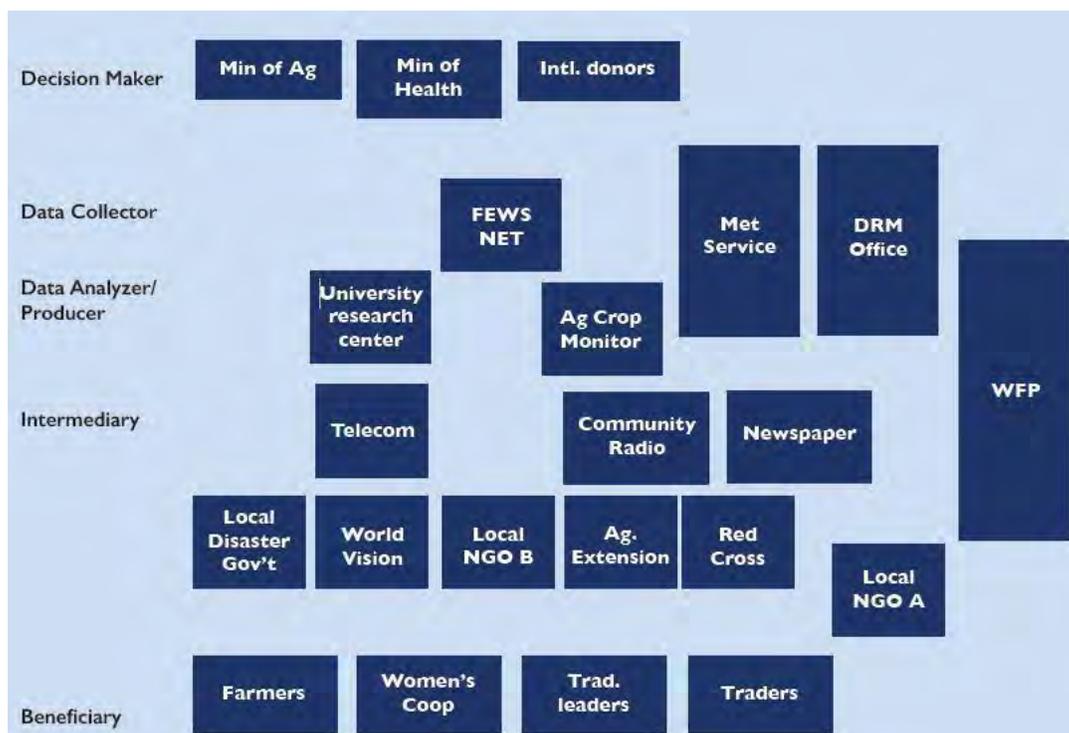


Figura 5: Exemplo de representação da organização das partes interessadas

**A seguir, represente as relações entre as partes interessadas.** Neste caso, o mapa é focado na informação e fluxo de serviço do coletor de dados até o eventual beneficiário (Figura 6).

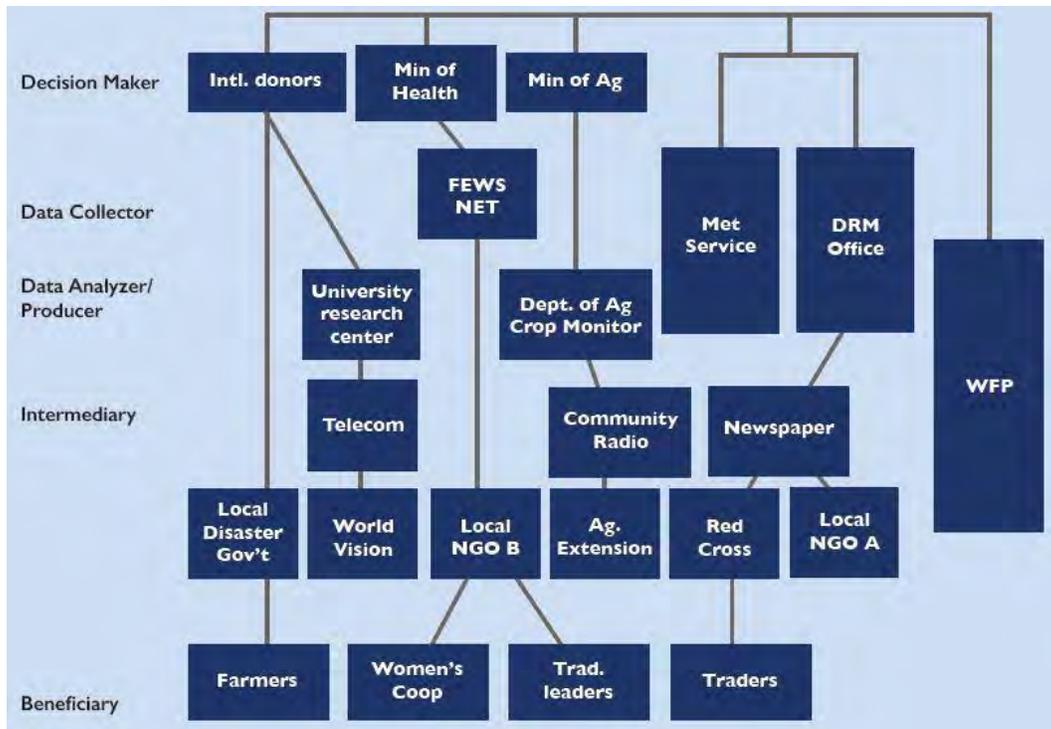


Figura 6: Exemplo simplificado de fluxo de informação para um sistema de alerta precoce de secas

Considerando as relações entre as partes interessadas, é possível mostrar visualmente ou fazer um gráfico de como as partes interessadas se relacionam entre si além do fluxo de informação. Por exemplo, uma conexão entre o Serviço Met e o PAM (Programa Alimentar Mundial) pode incluir três ou quatro tipos de dados, que podem ser observados. No ambiente de oficina, as etiquetas de conexão podem estar escritas.

Existem muitas maneiras de visualizar estas relações. O exemplo abaixo é baseado nas atitudes das partes interessadas, o que mostra a participação, orientação e força da relação com referência a uma política de educação (Figura 7). Identificando oponentes e proponentes, esta abordagem destaca a habilidade das partes interessadas de influenciar – positiva ou negativamente. Para o SERVIR, uma abordagem similar pode informar a compreensão das atitudes das partes interessadas voltadas para um problema importante de políticas, como dados abertos. Também pode ser usada em uma situação em que o suporte para um serviço SERVIR não seja universal. Esse tipo de mapeamento ilustra como focar os trabalhos de educação ou advocacia.

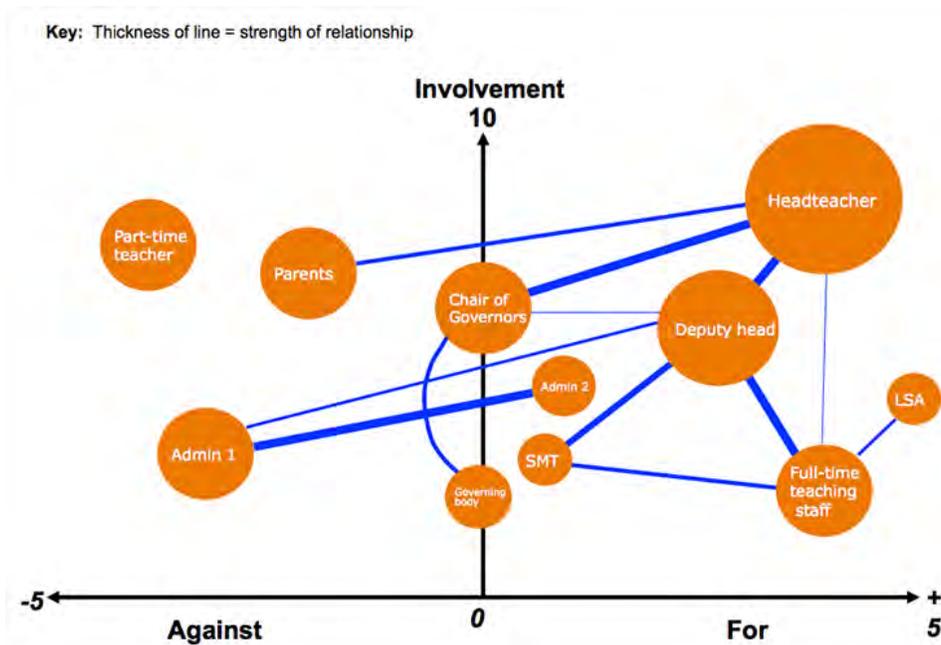


Figura 7: Mapa de atitudes das partes interessadas voltadas para uma política de educação. Ele ajuda a determinar quais públicos envolver.

#### Etapa 4: Lacunas/opportunidades e parceiros diretos do SERVIR

O objetivo desta última etapa é determinar implicações do mapa de partes interessadas para o SERVIR. Esta etapa provavelmente será mais útil durante os componentes de projeto e implementação de serviços no planejamento de serviços, quando o Centro e os usuários exigirem uma clara compreensão do que deve ser feito para tornar funcional o sistema de informação tanto no curto como no longo prazo. Nesta etapa da ferramenta, os elementos do mapeamento de resultados complementam a abordagem tradicional do mapeamento de partes interessadas.

O principal propósito desta etapa é aprofundar a compreensão de: 1) um grupo central de partes interessadas, em termos de sua capacidade para projetar, implementar e sustentar um serviço, 2) o que o SERVIR pode fazer para focar em lacunas e oportunidades e 3) mudanças específicas no comportamento, ações ou operações que garantirão uma implementação eficaz do serviço. Esta etapa ajuda o Centro a fazer escolhas estratégicas sobre como atingir melhor os recursos. Também pode ajudar a informar a visão do Centro de como o SERVIR fará a transição de saída de um serviço, deixando os usuários na gestão e sustentação desse serviço. Outro benefício desta etapa é que ela pode ressaltar oportunidades de ajuda mútua entre as principais partes interessadas para alcançar o impacto do serviço, uma contribuição de valor para a Teoria da Mudança.

Como na Etapa 3, esta etapa é melhor realizada dentro de um processo de participação com as partes interessadas. As atividades do grupo devem envolver:

- Representação de lacunas e oportunidades identificadas nas orientações;
- Refinamento de objetivos para o SERVIR com base nos resultados do mapeamento;
- Identificação de atividades importantes para o avanço do SERVIR e dos parceiros.

**Comece olhando o mapa de partes interessadas.** Peça para o grupo priorizar um pequeno subconjunto de partes interessadas que sejam fundamentais para o projeto, desenvolvimento e implementação do serviço. O número de partes interessadas pode ser de apenas 2 e até 12, considerando-se o contexto. Independentemente do número, essas partes interessadas devem representar o grupo principal que o Centro envolver neste serviço. O subconjunto obviamente conterá os parceiros de implementação, mas também deve conter outro nível de partes interessadas cuja função seja menos direta para a implementação, mas ainda fundamental para o sucesso. Utilizando um termo do mapeamento de resultados, esse grupo central deve ser chamado de *parceiros diretos*.

Os parceiros diretos são partes interessadas que operam tanto dentro como fora dos “limites” do serviço. Provavelmente cumprirão uma função relacionada à prestação de um serviço do SERVIR a um beneficiário ou terão outro impacto direto na obtenção do impacto desejado desse serviço. Na maioria dos casos, o SERVIR investirá algum nível de recursos humanos e/ou financeiros nesses parceiros, dependendo dos recursos deles bem como do seu grau de desenvolvimento no serviço.

Olhando novamente para o exemplo do sistema de alerta precoce de secas, o serviço meteorológico, o escritório de gestão de riscos de desastres, o escritório do departamento de monitoramento de cultivos agrícolas, o escritório de ampliação da agricultura a rádio comunitária, a equipe local de gestão de desastres do governo e a ONG A podem representar um hipotético grupo de parceiros diretos. Cada um participará em vários níveis de intensidade, com diferentes públicos, mas, na maioria dos casos, todos relativos à mesma informação, análise ou dados. Cada um executará uma parte para garantir que o sistema seja implementado e que informações úteis e acessíveis cheguem aos beneficiários.

**Em seguida, considere as habilidades e recursos disponíveis para os parceiros diretos relativos ao serviço.** O objetivo é determinar lacunas e oportunidades para desenvolver um conhecimento específico de como esse grupo central de parceiros pode gerenciar o projeto e implementação do serviço; por exemplo, onde eles precisam de suporte e onde é necessário algum tipo de mudança. Dependendo das partes interessadas, os detalhes serão referentes à capacidade técnica, a dados e recursos de TI, uma estrutura legal ou de políticas viável, habilidade para alcançar os beneficiários, capacidade de manter o suporte do serviço, parcerias existentes importantes etc.

A tabela a seguir pode ser usada como planilha de trabalho para um exercício de grupo sobre parceiros diretos.

PARCEIROS DIRETOS	CARGO/FUNÇÃO ESPERADA	LACUNAS	OPORTUNIDADES	MUDANÇA ESPERADA
Nome	Como esse parceiro apoiará ou participará no serviço	Lacunas ou limitações na habilidade de cumprir sua função, por exemplo, recursos, dados, estrutura de políticas, infraestrutura etc.	Recursos existentes, políticas facilitadoras, parcerias etc.	Resultados específicos para esse parceiro e como isso contribuirá com a implementação, adoção e sustentabilidade do serviço.

**Depois compare a análise dos parceiros diretos para a informação no relatório de orientação e avaliação de necessidades.** Use essa informação, junto com a tabela de parceiros diretos e contribuições adicionais dos participantes para determinar e priorizar lacunas e oportunidades relativas a esse grupo central de partes interessadas. Em um ambiente de oficina, pode ser útil trabalhar primeiro com o grupo para fazer o inventário das lacunas e oportunidades, relacionando-as em um flipchart.

**Por último, mostre os resultados.** Use outra folha para escrever os nomes dos parceiros diretos e do SERVIR em um círculo grande. Na sequência, desenhe linhas entre o SERVIR e os parceiros diretos que ele pode apoiar de alguma maneira. Depois, usando um marcador de uma cor diferente, desenhe linhas indicando onde os parceiros diretos podem preencher uma lacuna ou aproveitar recursos existentes para dar suporte a outro parceiro (por exemplo, estações de rádio comunitárias talvez já tenham um formato de noticiário que possa incluir anúncios e prognóstico de secas). Se tiver espaço suficiente na página, escreva o tipo específico de suporte. Caso contrário, faça uma lista ou tabela para capturar essa informação. O efeito final da Etapa 4 deve ser uma imagem do nicho estratégico do SERVIR e dos parceiros diretos.

**Ligação com a Teoria da Mudança:** Uma oportunidade de valor nesta etapa é ligar o mapeamento ao MAA, especialmente a Teoria da Mudança. A pergunta fundamental é: com essas partes interessadas e relações, o que deve mudar na prática institucional, tomada de decisões ou outros comportamentos e ações para que o serviço responda de maneira eficaz ao problema básico do desenvolvimento? A resposta para essa pergunta, que provavelmente tem várias dimensões dependendo das partes interessadas e seu nível de envolvimento, pode fornecer avanços diretamente na teoria da mudança para o serviço.

#### LEITURAS ADICIONAIS SOBRE O MAPEAMENTO DE PARTES INTERESSADAS

- Murray-Webster, Ruth e Peter Simon. *"Making sense of stakeholder mapping"*. PM World today 8.11 (2006): 1-5.
- Earl, Sarah e Fred Carden. *"Learning from complexity: the International Development Research Centre's experience with outcome mapping"*. Development in Practice 12.3-4 (2002): 518-524.
- Earl, Sarah, Fred Carden e Terry Smutylo. *"Outcome mapping"*. *Building learning and reflection into development programs*. Ottawa: International Development Research Center (2001).
- Mollinga, Peter P. *"Boundary work and the complexity of natural resources management"*. Crop Science 50. Supplement\_1 (2010): S-1.
- Ramalingam, Ben. *Tools for knowledge and learning: A guide for development and humanitarian organizations*. London: Overseas Development Institute, 2006.

### Parte 3: Exemplos de exercícios da oficina

Estes exercícios podem ser usados em um formato de oficina para ajudar os participantes a compreender um mapa de partes interessadas.

## **Exercício em grupo 1: Identifique e conecte as partes interessadas no projeto**

*Tempo: 45 minutos para pequenos grupos; 30 a 45 minutos para a reunião geral*

Objetivo: Identificar as partes interessadas e as inter-relações importantes para o resultado de um projeto.

### Etapa 1: Compreender o caso (10 minutos)

Estabelecer grupos de quatro a oito pessoas. Dedique 10 minutos para debater o serviço no qual o Centro está trabalhando de modo que todos os participantes compreendam os objetivos e principais elementos e possam participar plenamente.

### Etapa 2: Identificar as partes interessadas (10 minutos)

No flipchart, faça uma lista de todas as pessoas, grupos ou organizações que podem ter algum interesse no projeto e seus resultados. Essa lista deve conter todos os atores que possam ou devam: estar diretamente envolvidos no desenvolvimento, implementação e manutenção do serviço; obter benefícios do sistema; comunicar sobre o serviço; tomar decisões a respeito do serviço; e todos os outros afetados por ou que contribuam para o serviço.

### Etapa 3: Identificar as intervenções das partes interessadas importantes (15 minutos)

Trabalhando em grupo, defina quais são as 7 a 10 partes interessadas mais importantes para o sucesso do serviço. Escreva o nome delas no flipchart ao redor da borda de um círculo imaginário. Depois desenhe linhas conectando essas partes interessadas entre si. As linhas representam inter-relações entre os atores que seu grupo considere importantes para os resultados do projeto e sua sustentabilidade.

### Etapa 4: Descrever as inter-relações (10 minutos)

Troquem ideias em relação a uma palavra ou uma frase curta que descreva a natureza ideal de cada inter-relação. Por exemplo, quais seriam as principais características ou consequências desejadas de cada uma dessas inter-relações. Treinamento? Financiamento? Criar condições propícias para um ambiente político? Suporte técnico? Colaboração? Transferência de funcionários ou alocação de tempo? Consultoria especializada? Adicione um título descritivo curto a cada uma das linhas de inter-relação no flipchart.

### Etapa 5: Apresentar e debater as anotações na reunião geral com os colegas (30 a 45 minutos dependendo do número de grupos pequenos)

Junte os grupos pequenos na reunião geral. Compare as anotações, destacando semelhanças e diferenças. O debate deve ajudar a ilustrar a complexidade do ambiente no qual o serviço é desenvolvido e, ao mesmo tempo, ressaltar a importância da especificidade em relação às partes interessadas que devem ser consideradas como parceiros diretos.

(Adaptado de: <http://www.outcomemapping.ca/>)

## Exercício em grupo 2: Referências no mapa a um problema

Tempo: 45 minutos

Objetivo: Identificar as inter-relações de partes interessadas importantes para o resultado de um projeto.

Etapa 1: Consulte a figura abaixo como exemplo. Considere sua área de serviço e o problema de desenvolvimento. Escreva-os em uma folha do flipchart ou no quadro-branco.

Etapa 2: Escreva o nome de cada parte interessada em uma ficha ou post-it grande. Organize as partes interessadas de cima para baixo conforme o tipo de parceiro, considerando a escala e a função.

Etapa 3: Tome alguns marcadores e indique as relações entre as partes interessadas. Por exemplo:

- Vermelho = relação administrativa, por exemplo, um ministério, departamento nacional e o escritório subnacional do departamento.
- Azul = fornecedor de produtos ou serviços, por exemplo, infraestrutura, educação, dados de satélite, suporte à decisão, orientação política etc.
- Verde = patrocinador ou parceiros, por exemplo, doadores ou agências multilaterais.
- Preto = comunicador, por exemplo, mídia, ONG etc.

Etapa 4: Do ponto de vista do usuário, analise o cenário das partes interessadas. Considere o fluxo ideal de informação entre elas. Agora reorganize as fichas para ilustrar o fluxo de informação ideal do começo ao fim.



## VI. Ferramenta de Projeto do Serviço

### Introdução

O Projeto do Serviço é a fase essencial na qual um Centro e parceiros de implementação se reúnem para elaborar sua visão de um serviço. Durante esta fase, eles chegam a um consenso sobre qual serviço realizar e seu possível impacto sobre um problema de desenvolvimento prioritário. O principal impulsionador do Projeto do Serviço deve ser o investimento compartilhado; ou seja, o comprometimento de todas as partes com o planejamento, implementação e sustentabilidade de uma resposta eficaz para uma necessidade de desenvolvimento urgente.

Os principais objetivos desta ferramenta são:

- Decidir em grupo as abordagens técnicas e abordagens de construção de capacidade;
- Cultivar relações, consolidar a adesão e propriedade do usuário no longo prazo;
- Documentar os principais aspectos do desenvolvimento e implementação do serviço.

Depois da Orientação e Avaliação de Necessidades (e qualquer mapeamento de partes interessadas realizado durante essa etapa), o Projeto do Serviço é um processo em duas etapas que começa com o consenso sobre um Conceito do Serviço de alto nível e evolui para o planejamento detalhado para tornar realidade aquele conceito (Figura 8). Alguns efeitos são:

- *Documento de Conceito do Serviço*, articulando a visão de serviços e como ele levará ao impacto. O conceito do serviço deve refletir uma compreensão da capacidade técnica da linha de base, disponibilidade de dados, lacunas e treinamento e necessidades de capacidade;

---

### EM 50 PALAVRAS OU MENOS...

#### *Projeto do Serviço*

**OBJETIVO:** Unir o Centro e os usuários em um processo de colaboração para determinar o projeto, desenvolvimento e implementação dos serviços.

**ABORDAGEM:** Desenvolver uma visão de serviço compartilhado, avaliar as necessidades técnicas e de capacidade, garantir funções claras.

**EFEITOS ESPERADOS:** Documentos de conceito e definição de serviços relativos aos detalhes dos produtos, treinamento e compartilhamento de dados.

---

- *Documentos de definições* que especifiquem detalhes técnicos e outras atividades relativas aos vários componentes de um serviço, inclusive os produtos, gestão de dados e treinamento/construção de capacidades.

A ferramenta de projeto de serviços tem três seções: 1) orientação geral, 2) Projeto do Serviço em prática e 3) modelos para o Conceito do Serviço e documentos de definição, além de exemplos de modelos concluídos com base em um serviço de uso de terra que esteja sendo desenvolvido pelo SERVIR da África Meridional e Oriental.



*Figura 8: Evolução simplificada da orientação e avaliação de necessidades para o projeto de serviços*

### Parte 1: Orientação geral

A primeira etapa do Projeto do Serviço tem início com o desenvolvimento de um Conceito do Serviço. Com base no estreito envolvimento entre os Centros e os parceiros de implementação, este processo deve ser um veículo de garantia de acordo e compromisso de alto nível entre o SERVIR e os parceiros de implementação.

O documento de Conceito do Serviço deve capturar a visão e a abordagem para o serviço e o impacto pretendido para ajudar a resolver um problema premente de desenvolvimento. Uma vez concluído este documento, os esforços passam a um planejamento detalhado com o apoio dos documentos de definição. É importante ressaltar que o processo de formulação de uma visão compartilhada deve preceder qualquer atividade relacionada ao serviço. Embora este kit de ferramentas forneça modelos para os documentos, ele não especifica os mecanismos exatos para o envolvimento e a colaboração com os parceiros de implementação. As equipes de Centro determinam isto melhor com base no contexto local.

O Conceito do Serviço deve ser um documento de alto nível que deve ser usado interna e externamente para explicar o serviço. Os documentos de definição devem ser considerados como diagramas para uso pelos especialistas técnicos na criação e desenvolvimento do serviço. Portanto, talvez não sejam apropriados ao público geral. O Centro deve determinar quais documentos devem ser compartilhados com quais partes interessadas, levando em conta quais serão os mais eficazes para aumentar a conscientização e o comprometimento no serviço.

Embora a elaboração da visão técnica seja de suma importância durante essa etapa, também existem questões relacionadas aos beneficiários. Deve-se exercer o mesmo esforço para decidir como o serviço atenderá às necessidades dos beneficiários com relação ao problema de desenvolvimento. Em outras palavras, como o serviço ajudará especificamente as pessoas ou ecossistemas a se tornarem mais resilientes? Um aspecto significativo dessa questão diz

respeito a como as necessidades de públicos especiais, inclusive dos marginalizados por gênero, devem ser tratadas.

Da mesma forma como acontece com todos os elementos deste Kit de Ferramentas, esses documentos devem ser ajustados de acordo com as necessidades dos Centros. Alguns Centros descobriram que eram necessários planos adicionais de gerenciamento de projeto para fornecer mais estrutura à criação e desenvolvimento do serviço. Há exemplos desses documentos disponíveis na pasta de Planejamento de Serviços no Google Drive.

### *Coordenação dentro do SERVIR*

Embora muitos aspectos do Projeto do Serviço dependam da interação e envolvimento estreitos dos Centros e dos parceiros de implementação, as comunicações internas do SERVIR também são importantes:

**Ciclo de feedback entre Centro, ECC, ECAP e USAID:** Embora as equipes do Centro e do ECC tenham convocações mensais regulares para discussão das atividades, elas devem elaborar um processo e cronogramas para revisar o Conceito do Serviço e documentos de definição, com o envolvimento da USAID, ECAP e todos os outros que possam ter feedback de valor. Essa abordagem inclusiva ajudará no planejamento e garantirá o melhor uso de recursos humanos e científicos e práticas de desenvolvimento. (Para obter detalhes, consulte a Tabela na Seção III sobre funções típicas do SERVIR no planejamento dos serviços.

**Alinhamento com o plano de trabalho do Centro:** No decorrer do desenvolvimento do Conceito do Serviço e da transição para o planejamento detalhado do projeto, a equipe do Centro garantirá que as atividades propostas se reflitam no plano de trabalho do Centro.

### *Conexões com outras ferramentas*

Conforme mostrado no ciclo de Planejamento de Serviços, o Projeto do Serviço se sobrepõe a duas outras ferramentas do Kit de Ferramentas:

- **Mapeamento de Partes Interessadas:** No contexto do Projeto do Serviço, o Mapeamento de Partes Interessadas cria uma oportunidade para aprofundar o ambiente de habilitação em torno de um serviço. Com isso, obtemos a compreensão das pessoas e instituições que são essenciais para garantir a viabilidade, a eficácia e o alcance dos serviços.
- **MAA:** O desenvolvimento do Conceito de serviços alinha-se ao desenvolvimento de uma Teoria da Mudança (TM), uma projeção do modo pelo qual as atividades e contribuições levarão a efeitos e, por fim, ao impacto. O documento Conceito de Serviço contém um breve resumo da TM. A interseção desses dois elementos de planejamento de serviços serve para aprofundar o investimento do usuário no serviço e seu sucesso, ao mesmo tempo em que fornece uma base sólida para o MAA em andamento.

## RESULTADOS PRETENDIDOS DO PROJETO DE SERVIÇOS

Como resultado do processo de Conceito do Serviço, os Centros e parceiros de implementação devem ter:

- *Claro entendimento do serviço pretendido, seu impacto e de como o serviço contribuirá para resolver o problema de desenvolvimento;*
- *Conhecimento detalhado de como as atividades beneficiarão os usuários e beneficiários e como integrarão os processos de tomada de decisão;*
- *Conhecimento das decisões que serão informadas;*
- *Consenso sobre um conjunto de componentes de serviços que serão realizados pelo SERVIR e parceiros;*
- *Uma teoria da mudança para o serviço e ideias sobre medidas de sucesso;*
- *Ideias preliminares de como o serviço será mantido em longo prazo; e*
- *Uma base sólida para uma parceria de trabalho durante o ciclo de vida do serviço.*

Por meio de um planejamento mais detalhado, apoiado pelos documentos de definição, os Centros devem ter:

- *Conhecimento técnico detalhado do serviço e seus componentes, inclusive do formato/plataforma para fornecimento de informações e requisitos de dados;*
- *Clareza sobre as funções e responsabilidades para o SERVIR e parceiros de implementação;*
- *Clareza sobre as funções e responsabilidades da equipe do SERVIR, inclusive o Centro, ECC, ECAP e todos os outros especialistas necessários;*
- *Conhecimento das necessidades de construção de capacidade e treinamento;*
- *Um cronograma para desenvolvimento e implementação do serviço; e*
- *Acordo sobre os indicadores que serão usados para o MAA.*

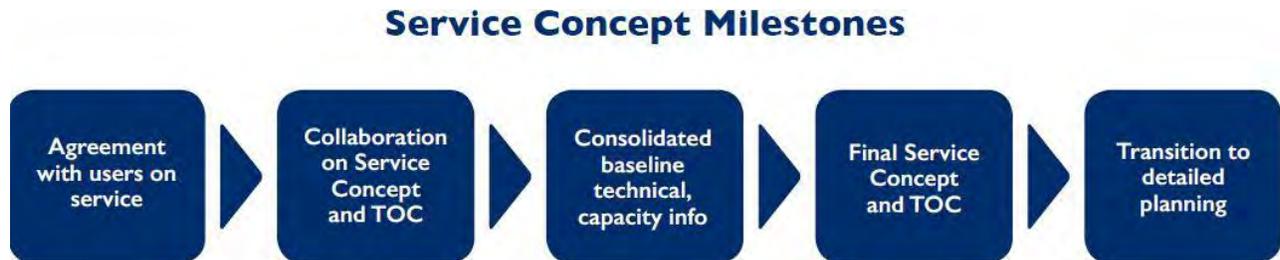
## Parte 2: Projeto do Serviço na prática

O primeiro efeito do Projeto do Serviço é o documento do Conceito do Serviço, uma síntese de alto nível da visão desse serviço. Ele contém uma breve visão geral do desafio de desenvolvimento, o serviço proposto, as principais partes interessadas e uma Teoria da Mudança destacando o efeito pretendido do serviço. Preferencialmente, esse documento não deve ter mais que duas páginas (modelo fornecido na Parte 3 deste capítulo).

Embora o Projeto do Serviço tenha dois níveis de efeitos concretos, o processo em si não é prescritivo. Cada Centro deve determinar a melhor forma de colaboração com os parceiros de implementação e outras partes interessadas principais com base na situação ou contexto, considerando-se fatores como:

- Dimensão do serviço;
- Tamanho do público de usuários;
- Complexidade técnica;
- Atividades relacionadas (anteriores ou em andamento) realizadas pelo governo, ONGs, projeto doador etc.;
- Destaque político ou público do problema de desenvolvimento subjacente; e
- Potencial de desacordo ou incerteza sobre o serviço.

Dependendo dessas circunstâncias, o processo de desenvolvimento de um Conceito do Serviço e de documentos de definição subsequentes pode exigir uma ou mais oficinas, diversas reuniões presenciais conjuntas, uma combinação de reuniões e e-mails e/ou um grupo de referência virtual. O principal objetivo é garantir que os parceiros de implementação concordem com uma abordagem colaborativa desde o início e que o Centro seja consistente e transparente no gerenciamento de cada etapa. Os marcos principais estão descritos abaixo (Figura 9).



*Figura 9: Principais etapas do desenvolvimento de um conceito de serviços*

Conforme exibido acima, um dos marcos principais deste processo é uma avaliação da capacidade técnica dos usuários. Em termos de funções, um Conceito do Serviço deve ser desenvolvido com contribuição de pesquisadores das ECAPs, colaboradores dos ECCs, especialistas do assunto, especialistas relevantes de outros Centros e parceiros locais. Após a elaboração de uma versão preliminar do Conceito do Serviço, ela deve ser compartilhada com o ECC, outros Centros e a USAID na região e em Washington para revisão. O objetivo desse processo é ajudar a identificar conexões de valor, levantar questões importantes e promover compartilhamento de informações desde o início a fim de não retardar o progresso.

#### *Compreensão da linha básica técnica e de capacidade*

Para planejar com eficácia, o Centro deve compreender uma variedade de questões contextuais relacionadas a capacidade técnica, disponibilidade de dados, lacunas, recursos financeiros e humanos, além das necessidades de treinamento e capacidade. A ideia é fazer uma boa lição de casa nessa etapa para que as necessidades correspondentes possam ser integradas ao projeto de serviços e capturadas nos documentos de definição. Esse planejamento antecipado provavelmente será um importante fator de sucesso para o serviço.

Essa ferramenta não determina um processo para compilar as informações. Por exemplo, um Centro pode já ter um entendimento significado dos aspectos básicos, tanto em decorrência de parcerias anteriores quanto por conta das discussões realizadas durante a fase de orientação, tornando desnecessária a avaliação adicional. Se faltar informação detalhada, o Centro poderá realizar algum nível de avaliação para assegurar uma compreensão aprofundada de recursos existentes. No passado, houve Centros que consideraram fácil realizar essa tarefa ao usar um pequeno questionário para usuários bem informados.

Os tópicos a seguir poderão ajudar a revisar as capacidades existentes e determinar se há necessidade de avaliação detalhada adicional:

- Disponibilidade de recursos de hardware/software
- Disponibilidade de recursos humanos/financeiros para manter e sustentar aplicativos/ferramentas
- Uso de conjuntos de dados existentes
- Processos existentes para gerenciar conjuntos de dados (por exemplo, atualizações, inventários)
- Formatos atuais/interoperatividade
- Práticas de documentação, principalmente metadados
- Coleta de dados e processos de validação
- Existência de políticas de dados abertos e/ou acordos de compartilhamento de dados
- Impedimentos ao compartilhamento de dados
- Canais de feedback entre usuários e produtores de dados
- Participação do público na criação e uso de dados espaciais
- Mecanismos existentes para disseminação de dados
- Competência com tecnologia geoespacial, inclusive habilidades de aquisição e pré-processamento
- Compreensão das conexões entre os dados geoespaciais para tomada de decisão
- Sustentabilidade de treinamento, por exemplo, rotatividade de pessoal
- Direcionamento apropriado de criação de habilidades, por exemplo, em nível regional, nacional e subnacional
- Oportunidade para que universidades locais e outras instituições apoiem a construção de capacidade
- Preferências em metodologias de treinamento
- Habilidade para incluir questões de gênero no projeto e usar dados e tecnologias geoespaciais
- Importância da construção de capacidade/treinamento para usuários de segunda linha, usuários não técnicos e outros públicos
- Importância do treinamento em idiomas locais

#### *Transição para o planejamento detalhado*

Após os Centros e os parceiros de implementação concordarem com um Conceito do Serviço e a conclusão da revisão do ECC, ECAP e USAID, o planejamento detalhado pode ser iniciado. Essa parte resume o processo de desenvolvimento de três documentos de definição:

- *Documento de Definição do Produto (DDP)*: uma abordagem técnica abrangente para o desenvolvimento de serviço, inclusive as funções dos respectivos parceiros. A versão do modelo apresentada aqui é uma pequena modificação do documento em uso no SERVIR. Esse documento é útil para garantir que os parceiros compartilhem entendimento dos requisitos técnicos e respectivas contribuições.
- *Documento de Definição de Gerenciamento de Dados (DDGD)*: um documento que descreve a criação de todas as plataformas para oferecer suporte a um serviço ou

acordo estruturado para compartilhamento de dados. Esse documento, embora opcional, tem o objetivo de garantir que sejam levadas em conta considerações de sustentabilidade e compartilhamento de dados de novas plataformas de dados no início do projeto do serviço.

- *Documento de Construção de Capacidade e Definição de Treinamento (DDC)*: uma visão geral das atividades de construção de capacidade e treinamento previstas. Esse documento tem por objetivo garantir a compreensão compartilhada de construção de capacidade e treinamento, além de um esforço proporcional com outras atividades.

Além de desenvolver compreensão comum das atividades relacionadas ao Conceito de Serviço e Teoria da Mudança, os documentos de definição destinam-se a atuar como uma ferramenta de gerenciamento para a vida do serviço, atualizadas na medida em que o projeto e a implementação se desenrolam. Nesse sentido, eles são “documentos dinâmicos” que evoluem com o serviço. Pode ser recomendável atualizar o Conceito do Serviço anualmente, juntamente com o planejamento de trabalho anual. É muito provável que os documentos de definição devam ser atualizados com maior frequência, conforme o projeto de serviços for refinado e a implementação progredir.

Esses documentos também servem como produtos de gerenciamento de conhecimento que podem ser usados nos Centros para aproveitar o conhecimento técnico, promover aprendizado compartilhado sobre gerenciamento de serviços e, em última análise, fortalecer a prática da comunidade do SERVIR.

### Parte 3: Modelos de projeto de serviços e exemplos

Este componente da ferramenta fornece modelos para o documento de Conceito do Serviço e três documentos de definição. Como observado anteriormente, há modelos individuais disponíveis para download na pasta de Planejamento de Serviços do Google Drive. Eles podem ser adaptados conforme necessário para se ajustarem à situação do Centro. A primeira seção fornece os modelos sugeridos com as orientações em itálico. Veja os exemplos preenchidos abaixo.

Modelo 1: Conceito do Serviço

<b>TÍTULO DO SERVIÇO: nome do serviço</b>	
<i>Preencha este modelo juntamente com os usuários para articular uma visão deste serviço em termos de projeto, implementação e impacto de alto nível. Elimine a orientação em itálico ao preencher cada seção.</i>	
<b>VISÃO GERAL DO SERVIÇO</b>	
<b>Problema de desenvolvimento</b>	<i>Descreva brevemente o problema de desenvolvimento, informando, por exemplo: o setor, o risco ou impacto nos principais objetivos de desenvolvimento (por exemplo, agricultura, recursos naturais, adaptabilidade a desastres, saúde, crescimento econômico ou outros objetivos sociais e econômicos); as dimensões climáticas e ambientais; e a pessoa responsável por apresentar o problema.</i>
<b>Especificação do problema</b>	<i>Descreva brevemente os principais indicadores e consequências do problema de desenvolvimento; quem é afetado atualmente e quem poderá ser afetado no futuro se o problema não for resolvido. Consulte a tabela de definições da Seção II deste documento para ver um exemplo.</i>
<b>Descrição do serviço</b>	<i>Resuma o serviço e sua contribuição para resolver o problema específico acima, principalmente com relação ao impacto causado por melhor informação e maior capacidade. Você pode incluir contexto sobre como o serviço fortalecerá a tomada de decisão, planejamento ou resposta ao problema e/ou como os dados/informações fornecidos por meio do serviço ajudarão. Conforme o caso e usando a análise do relatório CAN, comente as decisões específicas que o serviço apoiará. Inclua a área de cobertura geográfica se necessário (este campo deve ser preenchido por último).</i>
<b>Partes interessadas principais</b>	<p><i>Forneça uma breve visão geral das partes interessadas essenciais para o projeto, desenvolvimento e implementação do serviço (as descrições detalhadas das partes interessadas serão incluídas na Teoria da Mudança). Elas poderão incluir:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><u>Parceiros de implementação</u>: aqueles que colaborarão com o projeto, desenvolvimento, uso e sustentação do serviço.</i></li> <li>• <i><u>Usuários</u>: aqueles que consultam os dados, produtos ou ferramentas do SERVIR para cumprir uma finalidade específica. Podem ser analistas ou tomadores de decisão. Em alguns casos, os parceiros de implementação serão também usuários. Estas partes interessadas com frequência são responsáveis pela comunicação com os beneficiários. Exemplos: Bangladesh Flood Forecasting and Warning Center, Tea Research Foundation of Kenya</i></li> <li>• <i><u>Intermediários</u>: aqueles em posição de apoiar a adoção, uso e impacto de desenvolvimento de um serviço, por exemplo: fornecedores de informações, tomadores de decisões que podem defender o serviço, ONGs e CBOs que forneçam suporte em comunidades etc.</i></li> <li>• <i><u>Beneficiários</u>: aqueles que se beneficiarão do serviço e/ou da informação produzida, por exemplo, comunidades, pesquisadores, entidades do setor privado etc.</i></li> <li>• <i><u>Funções do SERVIR</u>: ECAP, ECC, SMEs, outros</i></li> </ul>
<b>Considerações de gênero</b>	<i>Inclua detalhes de como e por que o problema de desenvolvimento afeta diferentes gêneros e como o serviço pode resolver ou deixar de criar outras desigualdades; as partes interessadas de desenvolvimento sociais que podem apoiar o serviço.</i>

<b>TEORIA DA MUDANÇA</b>	
Esta seção deve resumir os campos correspondentes do documento da Teoria da Mudança.	
<b>Impacto</b>	<b>Descreva o impacto de maior nível previsto do serviço, por exemplo, mudança qualitativa na tomada de decisão, política, planejamento, gerenciamento, preparação ou resposta ao desafio de desenvolvimento descrito acima, inclusive o impacto sobre públicos especiais e grupos marginalizados.</b>
<b>Resultados</b>	<i>Descreva a mudança esperada no nível de atividade, por exemplo, aumento na disponibilidade, compartilhamento e disseminação de dados/informações; aumento na adoção e uso de ferramentas/produtos/dados; expansão na capacidade do usuário; expansão na capacidade do beneficiário etc.</i>
<b>Efeitos</b>	<i>Forneça uma visão geral dos resultados esperados em nível de atividade, por exemplo, entrega de produtos, ferramentas, conjuntos de dados, projeto, fluxo de dados, análises, métodos, modelos, calibragem/validação, testes, entregas, monitoramento, treinamento, cursos de e-learning etc., inclusive número de pessoas treinadas ou número de produtos entregues, conforme o caso.</i>
<b>Atividades/contribuições</b>	<i>Forneça uma lista de itens com uma breve descrição das principais atividades e contribuições que serão fornecidas ou desenvolvidas para viabilização deste serviço (conforme apropriado, forneça detalhes adicionais nos documentos de definição). A lista poderá incluir:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntos de dados</li> <li>• Produtos analíticos</li> <li>• Modelos ou ferramentas</li> <li>• Atividades de treinamento</li> <li>• Atividades de divulgação ou participação</li> </ul>
<b>Pressupostos</b>	<i>Relacione brevemente os fatores que influenciam ou fundamentam a capacidade de projetar, desenvolver e prestar o serviço; por exemplo, o que estamos presumindo quanto a disponibilidade de dados, participação e adesão de parceiros, tecnologia ou capacidade de desenvolver produtos, capacidades de parceiros para manter os serviços; e/ou como as pessoas acessarão ou receberão as informações e as usarão.</i>
<b>Como aproveitar outras oportunidades</b>	<i>Faça uma lista das atividades relacionadas que estão em planejamento ou sendo realizadas por outros parceiros e descreva como a coordenação com elas pode aumentar o impacto geral do serviço.</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Atividade relacionada, parceiros, resultados, potencial de coordenação</i></li> <li>2) <i>Atividade relacionada, parceiros, resultados, potencial de coordenação</i></li> <li>3) <i>Etc.</i></li> </ol>
<b>Estratégia de sustentabilidade</b>	<i>Resuma a abordagem para garantir que o serviço será estabelecido, mantido e apoiado no futuro, com ou sem a assistência do SERVIR. Veja alguns exemplos: serviço mantido por meio de financiamento básico do Centro; serviço mantido por meio do Centro com base em taxa por serviço; e transferência de serviço/capacidade para outro provedor/usuário.</i>

Modelo 2: Documento de Definição do Produto (DDP)

<b>Documento de Definição do Produto (DDP)</b> Preencha este modelo para cada produto desenvolvido, empreendido em um serviço. Todas as respostas devem ser específicas para este produto. Se algum campo não for aplicável, responda com "N/A". Exclua a orientação ao preencher cada seção.			
<b>TÍTULO DO SERVIÇO</b>	Do documento Conceito do Serviço. Se o produto contribuir para vários serviços, relacione todos os títulos aqui.		
<b>TÍTULO DO PRODUTO</b>			
<b>Data da última atualização deste documento</b>			
<b>Situação atual do produto</b>	Por exemplo: em projeto, em produção, concluído	<a href="#">ARL atual:</a>	
<b>Coordenador da atividade</b>	Nome, cargo, afiliação	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
VISÃO GERAL			
<b>Descrição do produto</b>	Descreva brevemente o produto e como será a contribuição com a prestação dos serviços. Se necessário, mencione a área de cobertura geográfica.		
<b>Data limite de conclusão</b>			
<b>Parceiros de implementação</b>	Faça uma lista de codeseenvolvedores e outros usuários que ajudarão no projeto, desenvolvimento e/ou manutenção do produto.		
<b>Considerações de gênero</b>	Inclua detalhes de questões como: relevância e utilidade do produto ou atividade na resolução de questões de gênero; partes interessadas com as quais o Centro trabalhará para entender a questão e apoiar a implementação; necessidades especiais relacionadas a gênero. Quais considerações de gênero (se houver) foram levadas em conta no projeto do produto e como isso deve impactar/melhorar o produto?		
CONTEXTO DE LINHA DE BASE E CAPACIDADES			
<b>Como implementar capacidade de parceiro/usuário</b>	Descreva lacunas específicas, falta de capacidade ou habilidades ou outros bloqueios que o produto ajudará a resolver. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de conscientização e interesse ou função política</li> <li>Capacidade de desenvolver/analisar informação (inclusive habilidades, hardware e software)</li> <li>Capacidade de disseminar informações</li> <li>Capacidade de alcance, feedback e manutenção</li> <li>Capacidade de hospedar serviço de informação (se relevante)</li> </ul>		

<b>Acesso/compartilhamento de dados</b>	<i>Descreva brevemente o contexto de dados atual de relevância para este produto, por exemplo, os dados estão disponíveis, acessíveis, compartilhados?</i>		
<b>Produto e ferramentas</b>	<i>Descreva brevemente a disponibilidade, precisão e aplicação dos produtos existentes e ferramentas disponíveis para parceiros de implementação, usuários e beneficiários atualmente, conforme relevância para este produto.</i>		
<b>METODOLOGIA</b>			
<b>Atividades/contribuições</b>	<i>Faça uma breve lista das atividades e contribuições essenciais específicas para desenvolver e entregar este produto, inclusive conjuntos de dados; produtos analíticos; novos métodos, ferramentas ou modelos; nova infraestrutura geoespacial; atividades de divulgação e participação; treinamento, materiais de orientação etc. Inclua detalhes sobre construção de capacidade/treinamento em DDC e questões específicas de plataforma ou compartilhamento de dados no DDGD. Se disponível, inclua links para planos de gerenciamento mais detalhados.</i>		
<b>Efeito(s)</b>	<i>Faça uma lista dos resultados esperados de nível de atividades, por exemplo, entrega de produtos, ferramentas, conjuntos de dados, projeto, fluxo de dados, análises, métodos, modelos, calibragem/validação, testes, monitoramento, inclusive número de usuários e/ou atividades entregues, conforme o caso.</i>		
<b>Resultado(s)</b>	<i>Faça uma breve lista dos resultados esperados em termos de: valor do produto ou atividade para melhorar a capacidade do usuário de cumprir suas responsabilidades ou mandato; melhorar a cooperação e colaboração com os outros na resposta ao problema de desenvolvimento; fortalecer o contexto da tomada de decisões etc. Mencione também a quem se dedica e como usarão.</i>		
<b>Estratégia de sustentabilidade</b>	<i>Quando necessário, descreva como este produto específico será mantido, sustentado e estabelecido no longo prazo. Se necessário, use o DDGD para elaborar contratos de compartilhamento de dados ou desenvolvimento de plataformas.</i>		
<b>Prováveis atividades de acompanhamento</b>	<i>Descreva quaisquer atividades adicionais ou fases subsequentes relacionadas a este produto específico, se for o caso.</i>		
<b>Aproveitamento/outras oportunidades</b>	<i>Quando necessário, faça uma lista das atividades relacionadas que estão sendo planejadas ou realizadas por outros usuários, doadores, ou outras partes interessadas e descreva como a coordenação delas pode aumentar o impacto geral do produto.</i>		
<b>COMPONENTES DO PRODUTO E DIVISÃO DE TAREFAS</b>			
<b>COMPONENTE</b> <i>Estamos apenas sugerindo exemplos; revise/substitua conforme o caso.</i>	<b>TAREFA ESPECÍFICA</b>	<b>Equipe SERVIR</b>	<b>Parceiros de implementação</b>

<b>Acesso a dados existentes</b>	<i>Use o campo a seguir para descrever brevemente o que cada componente envolve</i>	<i>Explique as funções na realização da tarefa, inclusive a pessoa responsável e o prazo esperado para conclusão.</i>	<i>Mencione o nome de cada parceiro de implementação/usuário na realização da tarefa, inclusive a pessoa responsável e o prazo esperado para conclusão.</i>
<b>Configuração/melhoria de estruturas/arquitetura de dados geoespaciais</b>			
<b>Fluxo/compartilhamento de dados</b>			
<b>Métodos novos ou refinados, modelos, algoritmos ou procedimentos</b>			
<b>Síntese/análise de dados</b>			
<b>Entrega/transmissão de informações</b>			
<b>Transição/institucionalização</b>			
<b>OUTRAS QUESTÕES DE IMPLEMENTAÇÃO</b>			
<b>Alcance estimado</b>	<i>Descreva as atividades de envolvimento esperadas que aumentarão o número de usuários e/ou a absorção pelos beneficiários.</i>		
<b>Riscos</b>	<i>Registre os riscos específicos do produto e faça observações sobre como atenuá-los</i>		

Modelo 3: Documento de Definição de Gerenciamento de Dados (DDGD)

<b>Documento de Definição de Gerenciamento de Dados (DDGD)</b> <i>Use este modelo para detalhar como o SERVIR e os parceiros de implementação ou outros usuários gerenciarão os dados em conjunto, principalmente com relação ao desenvolvimento de plataformas ou compartilhamento de dados. Se algum campo não for aplicável, responda com "N/A" ou exclua-o. Exclua a orientação ao preencher cada seção.</i>			
<b>TÍTULO DO SERVIÇO</b>	<i>Use o título incluído no documento Conceito do Serviço. Se o produto contribuir para vários serviços, relacione todos os títulos aqui.</i>		
<b>TÍTULO DA ATIVIDADE</b>	<i>Indique se este documento está relacionado a uma plataforma ou contrato de compartilhamento de dados e forneça um nome relevante aqui. Se estiver relacionado a um produto específico, vincule o nome ao título usado no DDP Light.</i>		
<b>Data do documento</b>			
<b>Coordenador da atividade</b>	<i>Nome, cargo, afiliação</i>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
VISÃO GERAL			
<b>Descrição da atividade</b>	<i>Forneça uma breve descrição da finalidade da plataforma ou atividade de compartilhamento de dados.</i>		
<b>Parceiros de implementação</b>	<i>Faça uma lista de codesenvolvedores e usuários que ajudarão no projeto, desenvolvimento e/ou manutenção da plataforma ou que serão constituídas como partes no contrato de compartilhamento de dados.</i>		
<b>Estrutura do contrato</b> (protocolo, acordo entre agências etc.)	<i>Preencha este campo se for relevante.</i>		
<b>Data/hora estabelecidos para operacionalização, renovação</b>	<i>Relacione os principais marcos no desenvolvimento de plataformas ou datas definidas para compartilhamento total de dados conforme previsto neste contrato.</i>		
<b>Considerações de gênero</b>	<i>Inclua detalhes sobre questões como: relevância e utilidade da plataforma ou dados na resolução de questões de gênero; se a incorporação de dados discriminados por gênero-idade-deficiência ou outras informações apoiaria a análise de problemas relacionados a gênero; etc. Inclua detalhes sobre o modo pelo qual, se for o caso, o serviço DM, plataforma etc. abordarão questões de desigualdade de gênero existentes, relacionadas a conscientização ou acesso a dados/informações.</i>		
METODOLOGIA			
<b>Atividades/contribuições</b>	<i>Relacione as atividades e contribuições específicas do desenvolvimento desta plataforma. No caso de um contrato de compartilhamento de dados, descreva as atividades preparatórias ou condições necessárias para permitir o compartilhamento de dados.</i>		
<b>Efeito(s)</b>	<i>Relacione os resultados imediatos esperados desta plataforma ou contrato, inclusive o número de pessoas que farão uso, se for apropriado.</i>		

<b>Resultado(s)</b>	<i>Explique os resultados esperados do valor da atividade para melhorar a capacidade do usuário de cumprir suas responsabilidades ou mandato; melhorar a cooperação e colaboração com os outros na resposta ao problema de desenvolvimento etc.</i>
<b>Sustentabilidade</b>	<i>Descreva como esta plataforma ou conjunto de dados específicos serão mantidos ou apoiados em longo prazo.</i>
<b>Aproveitamento/outras oportunidades</b>	<i>Se for aplicável, liste todas as outras atividades relacionadas de outros parceiros ou partes interessadas que possam aumentar o impacto da atividade.</i>
<b>PARÂMETROS</b>	
<b>Visão geral técnica da plataforma a ser construída ou dados a serem compartilhados</b>	<i>Use os campos a seguir quando necessário para fornecer detalhes técnicos sobre a plataforma ou contrato de compartilhamento de dados. Revise, substitua e elimine campos conforme necessário.</i>
<b>Formato, padrão e nível de processamento</b>	
<b>Documentação de apoio</b>	
<b>Contrato de interconexão de troca de dados?</b>	
<b>Considerações de orçamento</b>	
<b>Segurança, questões de privacidade</b>	
<b>Questões de direitos de propriedade intelectual</b>	
<b>Riscos</b>	<i>Descreva brevemente os possíveis riscos e desafios no desenvolvimento da plataforma ou compartilhamento de dados.</i>

Modelo 4: Documento de Construção de Capacidade e Definição de Treinamento (DDC)

<b>Documento de Construção de Capacidade e Definição de Treinamento (DDC)</b> <i>Preencha este modelo de construção de capacidade ou treinamento realizado na prestação ou no desenvolvimento de um serviço. Se o serviço consistir unicamente de treinamento, use este documento em vez do DDP. Se a construção de capacidade ou treinamento estiver associada a um produto, use este modelo juntamente com o DDP. Se algum campo não for aplicável, responda com "N/A" ou exclua-o. Elimine a orientação em itálico ao preencher cada seção.</i>			
<b>TÍTULO DO SERVIÇO</b>	<i>Do documento Conceito do Serviço. Se o produto contribuir para vários serviços, relacione todos os títulos aqui.</i>		
<b>TÍTULO DA ATIVIDADE</b>	<i>Forneça um nome para a construção de capacidade ou treinamento aqui. Se estiver relacionado ao desenvolvimento de um produto, consulte também o título do produto do DDP Light.</i>		
<b>Data deste documento</b>			
<b>Coordenador da atividade</b>	<i>Nome, cargo, afiliação</i>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
VISÃO GERAL			
<b>Descrição da atividade</b>	<i>Descreva brevemente o tipo de construção de capacidade: por exemplo, treinamento/oficina, intercâmbio, curso on-line etc. e como ela melhorará a capacidade do usuário de cumprir suas responsabilidades ou mandato, melhorará a cooperação e colaboração com os outros na resposta ao problema de desenvolvimento etc.</i>		
<b>Capacidade de linha de base</b>	<i>Descreva brevemente a necessidade atual ou lacunas que a atividade deve abordar.</i>		
<b>Participantes</b>	<i>Relacione o público ou os participantes esperados.</i>		
<b>Fornecedores de treinamento/colaboradores</b>	<i>Relacione os parceiros específicos de implementação e quaisquer outros que ajudarão a projetar, apoiar e/ou fornecer a atividade.</i>		
<b>Data/hora</b>	<i>Mencione a data estimada para entrega e conclusão da atividade.</i>		
<b>Considerações de gênero</b>	<i>Inclua detalhes sobre questões como: relevância e utilidade de treinamento na solução de questões de gênero; inclusão de participantes com base em gênero; conteúdo de treinamento relacionado a aplicativos de gênero; etc.</i>		
METODOLOGIA			
<b>Atividades/contribuições</b>	<i>Relacione as atividades e principais contribuições específicas do desenvolvimento e prestação desta atividade, tais como:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Desenvolvimento de currículo e testes;</i></li> <li>• <i>Desenvolvimento de materiais;</i></li> <li>• <i>Treinamento de treinadores;</i></li> <li>• <i>Sessões de treinamento, seminários, webinars ou oficinas;</i></li> <li>• <i>Coaching no trabalho etc.</i></li> </ul> <i>Se houver estimativa de uma série de atividades de treinamento, descreva todas aqui.</i>		

<b>Efeito(s)</b>	<i>Quantas pessoas devem ser treinadas? Pessoas de onde? Indicação do número de homens e mulheres, se disponível. Outros públicos especiais a serem incluídos?</i>
<b>Resultado(s)</b>	<i>Liste os resultados esperados, tais como novas competências, capacidades, habilidades a serem abordadas por meio da atividade. Por exemplo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Resultado de aprendizado/objetivo 1: “Ao final deste treinamento/webinar/curso, os participantes estarão aptos a...”</i></li> <li>• <i>Resultado de aprendizado/objetivo 2:</i></li> <li>• <i>Etc.</i></li> </ul>
<b>Sustentabilidade</b>	<i>Conforme apropriado, descreva como estas capacidades ou habilidades serão mantidas, sustentadas e estabelecidas no longo prazo.</i>
<b>Prováveis atividades de acompanhamento</b>	<i>Descreva quaisquer atividades adicionais ou fases subsequentes de treinamento ou orientações individuais. Como será monitorado o desenvolvimento da habilidade ao final da atividade e no decorrer do tempo?</i>
<b>Aproveitamento/outras oportunidades</b>	<i>Se aplicável, faça uma lista das atividades relacionadas sendo planejadas ou realizadas por outros parceiros ou partes interessadas e descreva como a coordenação delas pode aumentar o impacto geral da construção de capacidade ou treinamento.</i>

### Exemplos de modelos preenchidos

Os exemplos a seguir representam um conceito de serviços e três documentos de definição relacionados com base na ferramenta de gerenciamento de uso do SERVIR ESA para Ruanda.

#### Exemplo de Conceito do Serviço

<b>CONCEITO DO SERVIÇO</b>	
<b>Ferramenta de Apoio a Decisão de Uso de Terra de Ruanda</b>	
<b>VISÃO GERAL DO SERVIÇO</b>	
<b>Problema de desenvolvimento</b>	<p>Ruanda é conhecida como a terra das mil colinas. Devido ao seu terreno e ainda o aumento da população, Ruanda enfrenta diversos problemas, como deslizamentos de terra, sedimentação em rios, erosão e degradação de terra, causados por práticas inapropriadas de gerenciamento de terra. Houve várias iniciativas para resolvê-los. Por exemplo, o Ministério de Agricultura de Ruanda (MinAgri) está trabalhando em um índice de avaliação de erosão com base em um DEM derivado de ortoimagem. Outros esforços incluem o desenvolvimento do Atlas de Riscos de Ruanda, que mapeia muitos dos perigos vivenciados no país. A Autoridade de Habitação de Ruanda também está usando um índice de declives baseado em GIS para mapear as populações que vivem em áreas propensas a riscos. Entretanto, as informações para tomadas de decisão estão em silos. A falta de produtos próprios para abordar problemas específicos do setor significa que os ministérios não conseguem interpretar a riqueza de informações e relatórios disponíveis e incorporá-los à tomada de decisão. Durante a avaliação de necessidades do usuário SERVIR no país, a capacidade dos ministérios de interpretar e assimilar os dados geoespaciais e produtos foi identificada como a principal lacuna a dificultar a adoção dos dados e ferramentas existentes nos processos de tomada de decisão.</p>
<b>Especificação do problema</b>	<p>Este serviço procura melhorar processos de tomada de decisão específicos ao uso de terras fornecendo uma ferramenta para tomada de decisão mais eficiente que também agregará todos os dados necessários e processos de automatização para produzir a informação requerida.</p>
<b>Descrição do serviço</b>	<p>A Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras proposta será fundamentada no Atlas de Riscos existente e outras informações internas do país para documentar usos de terras específicos e processos de planejamento de tomada de decisão. A ferramenta agregará a informação requerida pela Autoridade de Habitação de Ruanda (RHA) na realocação de populações que vivem em áreas de alto risco e a informação requerida pela Autoridade de Águas e Florestas de Ruanda (RWFA) na identificação de áreas degradadas que requerem restauração (reflorestamento, florestamento ou reabilitação). A ferramenta permitirá que os usuários obtenham efeitos de modo interativo para os processos de tomada de decisão identificados. Os efeitos incluirão mapas que mostram os melhores locais para realocação e as áreas que requerem restauração (reabilitação, reflorestamento). Antes os processos de tomada de decisão eram demorados e manuais, mas agora a ferramenta agregará os dados necessários e fornecerá fluxos de trabalho para tomadas de decisão eficientes e mais rápidas.</p>

<b>Partes interessadas principais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tomadores de decisões:</b> RHA e Autoridade de Águas e Florestas de Ruanda (RWFA)</li> <li>• <b>Parceiros de implementação/usuários:</b> Autoridade de Gerenciamento e Uso de Terras de Ruanda, Autoridade de Habitação de Ruanda (RHA), Autoridade de Águas e Florestas de Ruanda (RWFA), Ministério de Gerenciamento de Desastres e Assuntos de Refugiados (MIDIMAR), conselhos distritais locais</li> <li>• <b>Beneficiários:</b> comunidades que vivem em áreas de alto risco</li> </ul>
<b>Considerações de gênero</b>	N/A
<b>TEORIA DA MUDANÇA</b>	
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria dos processos de implementação de políticas fundiárias</li> <li>• Melhoria dos processos de reassentamento e reabilitação</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras na tomada de decisão</li> <li>• Melhores processos de tomada de decisão sobre reassentamento e restauração</li> </ul>
<b>Efeitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas</li> <li>• Material de treinamento</li> <li>• Ferramenta Web</li> <li>• Pessoas treinadas</li> <li>• Relatório de orientação e avaliação de necessidades</li> <li>• Metodologia</li> <li>• Relatório técnico</li> <li>• Conjuntos de dados processados</li> </ul>
<b>Contribuições</b>	<p><b><u>CONTRIBUIÇÕES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de dados; por exemplo: cobertura de terras, elevação, planos diretores, planos de gerenciamento de floresta e políticas de gerenciamento, mapas de solo etc.</li> </ul> <p><b><u>ATIVIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas de partes interessadas</li> <li>• Aquisição e processamento de dados</li> <li>• Desenvolvimento de metodologia</li> <li>• Desenvolvimento de ferramenta (criação, protótipo, testes, implantação)</li> <li>• Criação de capacidade/treinamento <ul style="list-style-type: none"> <li>o Treinamento avançado em GIS para fornecer suporte à Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras de Ruanda</li> <li>o Criação de capacidade no uso da Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras</li> </ul> </li> <li>• Disseminação (alcance do usuário) – ferramenta Web</li> </ul>
<b>Pressupostos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serão fornecidos dados de qualidade e atualizados pelos pontos focais identificados em prazo previsto</li> <li>• A ferramenta será hospedada, usada e mantida por instituição identificada para tomada de decisão</li> <li>• Os efeitos da ferramenta serão precisos</li> </ul>

<b>Como aproveitar outras oportunidades</b>	Este serviço se baseia inteiramente no aproveitamento das atividades de agências governamentais existentes para alinhar fontes de dados e organizá-los em um único serviço que apoiará processos transversais de uso de terras.
<b>Estratégia de sustentabilidade</b>	A participação contínua de partes interessadas orientadas durante o desenvolvimento do serviço, juntamente com treinamentos em GIS e construção de capacidade no uso da ferramenta, ajudará na adoção da ferramenta e no fornecimento das habilidades requeridas para manter e atualizar conjuntos de dados dinâmicos na ferramenta.

## Exemplo de Documento de Definição do Produto

Documento de Definição do Produto (DDP)			
<b>TÍTULO DO SERVIÇO</b>	Ferramenta de Apoio a Decisão de Uso de Terra de Ruanda		
<b>TÍTULO DO PRODUTO</b>	Ferramenta de Apoio a Decisão de Uso de Terra de Ruanda		
<b>Data da última atualização deste documento:</b>	20/06/2017 (Lilian)		
<b>Situação atual do produto</b>	Em produção	<b>ARL atual:</b>	<b>FASE I</b>
<b>Coordenador da atividade</b>	Lilian Ndungu Líder temática de Agricultura e Segurança Alimentar	<b>E-mail</b> lndungu@rcmrd.org	<b>Telefone</b> +254714447273
VISÃO GERAL			
<b>Descrição do produto</b>	<p>Embora diversas iniciativas busquem tratar os problemas que Ruanda enfrenta, como deslizamentos de terra, sedimentação em rios, erosão e degradação de terra causados por práticas inapropriadas de gerenciamento de terra, a maioria das informações requeridas para tomada de decisão está fragmentada. A Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras será fundamentada no Atlas de Riscos existente e outras informações internas do país para documentar usos de terras específicos e processos de planejamento de tomada de decisão. A ferramenta agregará a informação requerida pela Autoridade de Habitação de Ruanda (RHA) na realocação de populações que vivem em áreas de alto risco e a informação requerida pela Autoridade de Águas e Florestas de Ruanda (RWFA) na identificação de áreas degradadas que requerem restauração (reflorestamento, florestamento ou reabilitação). A ferramenta permitirá que os usuários obtenham efeitos de tomada de decisão baseados em regras selecionadas, de modo interativo. Os efeitos incluirão mapas que mostram os melhores locais de realocação e as áreas que requerem restauração (reabilitação, reflorestamento). Antes os processos de tomada de decisão eram demorados e manuais. A ferramenta agregará os dados necessários e fornecerá fluxos de trabalho para tomadas de decisão eficientes e mais rápidas. A ferramenta cobrirá Ruanda, mas será usada em fase piloto nos distritos de Gakenke e Rutsiro.</p>		
<b>Data limite de conclusão</b>	2018		
<b>Parceiros de implementação</b>	Autoridade de Gerenciamento e Uso de Terras de Ruanda, Autoridade de Habitação de Ruanda (RHA), Autoridade de Águas e Florestas de Ruanda (RWFA), Ministério de Gerenciamento de Desastres e Assuntos de Refugiados (MIDIMAR), conselhos distritais locais		
<b>Considerações de gênero</b>	N/A		
CONTEXTO DE LINHA DE BASE E CAPACIDADES			

<b>Capacidade do usuário</b>	<p>Ruanda tem muita informação geoespacial, como ortoimagens de alta resolução, atlas de riscos nacional e mapas do solo. Entretanto, essa informação é fragmentada. Dados geoespaciais e habilidades de informação inadequados também dificultam o uso de informações de EO existentes para a tomada de decisão. A Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras de Ruanda procurará agregar todos os dados e informações requeridos para tomada de decisão e fornecerá fluxos de trabalho mais eficientes e rápidos para ajudar no desenvolvimento de mapas que mostrem as áreas mais adequadas para realocação e áreas que requerem restauração.</p> <p>As partes interessadas precisarão de uma oficina para ajudá-las a entender as metodologias empregadas na ferramenta Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com base na avaliação inicial durante as orientações das partes interessadas após a avaliação das necessidades dos usuários, os participantes requerem treinamento em GIS. O programa de estudos será determinado após a avaliação adicional das capacidades das instituições identificadas.</li> <li>• Treinamento avançado em GIS</li> <li>• Transferência de habilidades técnicas sobre a Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras de Ruanda para todas as partes interessadas</li> <li>• Treinamento sobre manutenção e atualização da Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras de Ruanda após a identificação da instituição hospedeira.</li> </ul>
<b>Acesso/ compartilhamento de dados</b>	<p>Atualmente, encontram-se disponíveis muitos dados geoespaciais de diferentes instituições governamentais, como a MIDIMAR, a qual desenvolveu, em colaboração com outros parceiros, um atlas abrangente de riscos nacionais. O RCMRD também apoiou o desenvolvimento de mapas de cobertura de terras e construção de capacidade no ministério. Dados atualizados sobre instalações, como escolas, são disponibilizados pelo Instituto Nacional de estatísticas (NISR). Outras atividades incluem o índice de declives desenvolvido pelo MINAGRI e mapas de base da Autoridade de Gerenciamento e Uso de Terras de Ruanda. Esses dados existem nas organizações e, portanto, há uma falta de um repositório centralizado para facilitar o uso dos dados e informações para tomada de decisão.</p>
<b>Produto e ferramentas</b>	<p>Habilidades inadequadas em GIS e na capacidade de usar dados EO e informações existentes prejudicam o uso de dados e ferramentas disponíveis para tomada de decisão.</p>
<b>METODOLOGIA</b>	
<b>Atividades/contribuições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Foram realizadas orientações a partes interessadas (SERVIR CNA e orientações posteriores de partes interessadas) e foi planejado o envolvimento contínuo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Autoridade de Gerenciamento e Uso de Terras de Ruanda foi selecionada como a organização de ponto focal para coordenar todas as atividades domésticas durante a implementação do serviço</li> <li>• Será realizada uma avaliação de base de linha abrangente da capacidade das instituições de usar GIS</li> <li>• Será feito um briefing de alto nível sobre gerenciamento em instituições de parceiros de produção para promover a adoção da ferramenta para tomada de decisão.</li> </ul> </li> <li>o Aquisição e processamento de dados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serão fornecidos dados por pontos focais indicados nas instituições (planos diretores nacionais, elevação, mapas de base da população, áreas protegidas, dados demográficos, leis e políticas que regem as decisões sobre uso de terras, zonas agricultoras, zonas propensas a riscos, zonas neutras, planos de gerenciamento florestal dos distritos, mapas do solo e dados climáticos).</li> <li>• O SERVIR processará os dados e desenvolverá fluxos de trabalho para integrar os dados para processos de tomada de decisão.</li> <li>• O SERVIR desenvolverá a ferramenta Web.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Desenvolvimento de uma metodologia para os processos de tomada de decisão identificados</li> <li>o Desenvolvimento (criação, protótipo, testes, implantação) da ferramenta Web</li> <li>o Criação de capacidade/treinamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de capacidade em GIS e sensoriamento remoto</li> <li>• Construção de capacidade no uso da Autoridade de Gerenciamento e Uso de Terras de Ruanda</li> </ul> </li> <li>o Disseminação (alcance de usuário) da ferramenta Web</li> </ul>
<b>Efeito(s) pretendido(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas</li> <li>• Material de treinamento</li> <li>• Ferramenta Web</li> <li>• Pessoas treinadas</li> <li>• Relatório de orientação e avaliação de necessidades</li> <li>• Metodologia</li> <li>• Relatório técnico</li> <li>• Conjuntos de dados processados</li> </ul>
<b>Resultado(s) esperado(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da Ferramenta de Suporte a Decisões baseada em Terras na tomada de decisão</li> <li>• Melhores processos de tomada de decisão sobre reassentamento e restauração</li> </ul>
<b>Estratégia de sustentabilidade</b>	<p>O SERVIR E&amp;SA realizará treinamento em GIS e RS para melhorar a capacidade das instituições para usar geoinformação. O treinamento será estruturado com base no resultado da avaliação de linha de base institucional. No ano fiscal de 2018, a construção de capacidade de uso da ferramenta Web será feita onde as partes interessadas serão treinadas em como integrar informação disponível para tomada de decisão, mas elas também aprenderão as habilidades para atualizar camadas dinâmicas de dados. Por meio do envolvimento da administração de alto nível na reunião do briefing e da coordenação da implementação das ferramentas pela RLMUA e participação de RHA e RWFA no desenvolvimento da ferramenta, esperamos promover a apropriação e adoção da ferramenta para tomada de decisão. A ferramenta Web capitaliza os processos de tomada de decisão na autoridade de RHA e RWFA e procura deixá-las mais eficientes. A RHA tem obrigação de concluir a realocação da população que vive em áreas de alto risco até 2018 e a ferramenta fornecerá um modo mais eficiente para as instituições cumprirem seus prazos e automatizar seus fluxos de trabalho de tomada de decisão para realocação. Com o uso de informações geoespaciais, a identificação de áreas para restauração fornecerá um fluxo de trabalho mais eficiente da tomada de decisão para a RWFA. A direção bem-sucedida permitirá a ampliação das áreas cobertas pela ferramenta uma vez que atualmente a ferramenta será dirigida em dois distritos.</p>

<b>Prováveis atividades de acompanhamento</b>	N/A		
<b>Aproveitamento/outras oportunidades</b>	N/A		
<b>COMPONENTES DO PRODUTO E DIVISÃO DE TAREFAS</b>			
<b>COMPONENTE</b>	Breve descrição de cada componente e respectivas funções	<b>Equipe SERVIR</b>	<b>Parceiros de implementação</b>
<b>Acesso a dados existentes</b>	Compilar informações sobre: planos diretores nacionais, elevação, população, mapas de base, áreas protegidas, outros dados demográficos, leis e políticas que regem as decisões sobre uso de terras, zonas agricultoras, zonas propensas a perigos, zonas de amortecimento, planos de gerenciamento de floresta distrital, mapas do solo e dados climáticos	Identificar e coletar quaisquer outros dados necessários	Os pontos focais indicados fornecerão os dados disponíveis
<b>Configuração/melhoria de estruturas/arquitetura de dados geoespaciais</b>	N/A		
<b>Fluxo/compartilhamento de dados</b>	Troca de dados facilitada por meio de e-mails e FTP	Líder do Centro SERVIR	Instituições focais
<b>Métodos novos ou refinados, modelos, algoritmos ou procedimentos</b>	Serão desenvolvidas metodologias para integração de dados para produzir reassentamentos perfeitos e mapas de locais de restauração e as partes interessadas serão envolvidas ao longo de todo o desenvolvimento da metodologia	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>Síntese/análise de dados</b>	Os dados adquiridos serão processados e operações espaciais e geoestatísticas serão implementadas antes do upload dos conjuntos de dados processados na ferramenta Web como uma contribuição para tomada de decisão baseada em regra selecionada	Equipe SERVIR	

<b>Entrega/transmissão de informações</b>	Serão disseminados dados e mapas por meio da ferramenta Web de apoio a decisão	Líder de produto e especialista em participação de usuários para organizar reunião de alto nível e coordenar a divulgação com parceiros de implementação	MIDIMAR deve ajudar na organização do briefing de alto nível  RLMUA, RHA, RWFA, MIDIMAR e conselhos distritais locais devem ajudar na disseminação
<b>Transição/institucionalização</b>	Construção de capacidade, conscientização sobre o uso da ferramenta Web, bem como promoção da adoção e apropriação de ferramenta para tomada de decisão	Líder de produto e especialista em participação de usuários para guiar construção de capacidade e conscientização.	Pontos focais para coordenar a estratégia para promover adoção e apropriação da ferramenta na tomada de decisão
<b>OUTRAS QUESTÕES DE IMPLEMENTAÇÃO</b>			
<b>Alcance estimado</b>	O SERVIR E&SA realizará um treinamento para construir a capacidade das partes interessadas no uso da ferramenta e espera que elas usem a ferramenta nos processos de tomada de decisão.		
<b>Riscos</b>	A hipótese sobre a precisão dos produtos e a implicação do uso deles na tomada de decisão ao identificar locais para realocação ou restauração.		

Exemplo de Documento de Definição de Gerenciamento de Dados

<b>Documento de Definição de Gerenciamento de Dados (DDGD)</b>			
<b>TÍTULO DO SERVIÇO</b>	SERVIÇO DE PREVISÃO E MONITORAMENTO DE GEADA		
<b>TÍTULO DA ATIVIDADE</b>	Baseado em contratos de compartilhamento de dados entre -		
<b>Data do documento</b>	18 de setembro de 2017		
<b>Coordenador da atividade</b>	James Nyaga, técnico da RCMRD	<b>E-mail</b> <a href="mailto:jwanjohi@rcmrd.org">jwanjohi@rcmrd.org</a>	<b>Telefone</b> +254723786161
<b>VISÃO GERAL</b>			
<b>Descrição da atividade</b>	Uma plataforma de compartilhamento de dados com módulos para: plataforma de transmissão de dados para TRI para disseminar partes interessadas de chá, especificamente a KTDA Implementar uma plataforma de feedback de dados para KMD e uma plataforma para compartilhamento de dados sobre geada/informações/produtos para KMD com suas partes interessadas		
<b>Parceiros de implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RCMRD</li> <li>- Departamento Meteorológico do Quênia</li> <li>- Autoridade do Desenvolvimento do Chá do Quênia</li> <li>- Instituto de Pesquisa do Chá</li> </ul>		
<b>Estrutura do contrato</b> (protocolo, acordo entre agências etc.)	Protocolo		
<b>Data/hora estabelecidos para operacionalização, renovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plataforma de transmissão de dados – prazo: setembro de 2018</li> <li>- plataforma de feedback de dados para KMD - prazo: setembro de 2018</li> <li>- plataforma de compartilhamento de dados sobre geadas/informações/produtos para KMD – prazo: setembro de 2018</li> </ul>		
<b>Considerações de gênero</b>	N/A		
<b>METODOLOGIA</b>			
<b>Atividades/contribuições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos entre as três partes interessadas</li> <li>- Consultas e participação de partes interessadas para identificar a plataforma ou estrutura na qual o compartilhamento de dados é possível entre as partes interessadas</li> <li>- Ferramentas e projetos de produtos conforme os resultados da segunda atividade acima</li> <li>- Treinamento das partes interessadas em como usar as ferramentas</li> </ul>		
<b>Efeito(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolo</li> <li>- Uma estrutura de dados e informações</li> <li>- Aplicativo móvel para coleta de dados</li> <li>- Uma ferramenta Web para disseminação de dados</li> <li>- Relatórios de treinamento</li> </ul>		
<b>Resultado(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os dados de campo coletados por partes interessadas do chá com relação a eventos de geadas são informados ao Instituto de Pesquisa do Chá para documentação em tempo hábil</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos de previsão de geada compartilhados em plataforma de compartilhamento de dados</li> <li>- Maior conscientização dos curadores de diferentes tipos de informações</li> <li>- Maior precisão na detecção e previsão de geadas devido à disponibilidade de informações sobre ocorrências do evento armazenadas em um local central</li> </ul>
<b>Sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Departamento Meteorológico do Quênia hospedará e executará o serviço de geada</li> </ul>
<b>Aproveitamento/outras oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Departamento Meteorológico do Quênia está lançando a Autoridade Nacional de Mudança Climática, que é uma rede de informações que também pode integrar os efeitos deste serviço</li> </ul>
<b>PARÂMETROS</b>	
<b>Visão geral técnica da plataforma a ser construída ou dados a serem compartilhados</b>	N/A
<b>Formato, padrão e nível de processamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação binária – ocorrências e não ocorrências/relatório de eventos</li> <li>- In situ – informações meteorológicas</li> <li>- Produtos de geada (diários e mapas de previsão) em pacotes por usuário</li> <li>- Relatórios</li> </ul>
<b>Documentação de apoio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório de orientação e envolvimento de partes interessadas de julho de 2017</li> </ul>
<b>Contrato de interconexão de troca de dados?</b>	N/A
<b>Considerações de orçamento</b>	N/A
<b>Segurança, questões de privacidade</b>	N/A
<b>Questões de direitos de propriedade intelectual</b>	N/A
<b>Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O compartilhamento de dados/informações entre as instituições é uma questão contenciosa que pode facilmente prejudicar o progresso do trabalho, pois envolve o compartilhamento de dados/informações que as respectivas organizações consideram como privados</li> </ul>

## Exemplo de Documento de Construção de Capacidade e Definição de Treinamento

Documento de definição de Construção de Capacidade e Treinamento			
<b>TÍTULO DO SERVIÇO</b>	<b>Treinamento avançado em SIG para fornecer suporte à Ferramenta de Apoio a Decisão de Uso de Terra de Ruanda</b>		
<b>TÍTULO DO PRODUTO</b>	<b>Ferramenta de Apoio a Decisão de Uso de Terra de Ruanda</b>		
<b>Data deste documento</b>	20/06/2017 (Lilian)		
<b>Coordenador da atividade</b>	Lilian Ndungu Líder temática de Agricultura e Segurança Alimentar	<b>E-mail</b> lndungu@rcmrd.org	<b>Telefone</b> +254714447273
VISÃO GERAL			
<b>Descrição da atividade</b>	Fornecimento de treinamento em SIG para munir os participantes com habilidades no uso de software de SIG para preparar, processar dados e desenvolver produtos, como mapas, que podem ser usados para tomada de decisão.		
<b>Capacidade de linha de base</b>	Durante a Avaliação das Necessidades do usuário do SERVIR e após as orientações das partes interessadas do CNA, foram identificadas insuficiências em habilidades de SIG e sensoriamento remoto como principais lacunas que prejudicam o uso de ferramentas de dados geoespaciais e informações em Ruanda. O SERVIR ESA realizará um treinamento em SIG ao construir a capacidade das instituições das partes interessadas em usar informações geoespaciais disponíveis para tomada de decisão e ao melhorar a capacidade delas como pontos focais que podem preparar e fornecer os dados requeridos para contribuição na ferramenta de apoio a decisão sobre uso de terras em Ruanda.		
<b>Participantes</b>	Autoridade de Gerenciamento e Uso de Terras de Ruanda, Autoridade de Habitação de Ruanda (RHA), Autoridade de Águas e Florestas de Ruanda, Ministério de Gerenciamento de Desastres e Assuntos de Refugiados, Ministério da Infraestrutura, Ministério do Meio Ambiente e Recursos Naturais, Autoridade de Gerenciamento Ambiental de Ruanda, Universidade de Ruanda, Instituto Nacional de Estatísticas, Ministério da Agricultura, Conselho de Agricultura de Ruanda		
<b>Fornecedores de treinamento/ colaboradores</b>	O SERVIR ESA desenvolverá materiais de treinamento e fornecerá o treinamento.		
<b>Data/hora</b>			
<b>Considerações de gênero</b>			
METODOLOGIA			
<b>Contribuições de atividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de manual de treinamento</li> <li>• Preparação de dados de treinamento</li> <li>• Instalação de software e preparação de dados de treinamento</li> <li>• Preparação de nota conceitual e agenda para o treinamento</li> <li>• Fornecimento do treinamento</li> <li>• Formadores</li> </ul>		
<b>Efeito(s) pretendido(s)</b>	Os participantes adquirirão habilidades no uso de SIG para desenvolver		

	produtos para tomada de decisão e para melhorar sua capacidade no uso de produtos de Observação da Terra, ferramentas e informações para tomada de decisão
<b>Resultado(s) esperado(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria nas habilidades com SIG e capacidade de replicar as metodologias aplicadas no treinamento e de aplicá-las em seus trabalhos</li> <li>• Maior entendimento no uso dos produtos de Observação da Terra, ferramentas e informações existentes para tomada de decisão</li> </ul>
<b>Estratégia de sustentabilidade</b>	Os participantes têm as habilidades para desenvolver o uso do software de SIG para desenvolver produtos e também capacidade de interpretar os produtos disponíveis. O treinamento será seguido por um treinamento em construção de capacidade no uso da Ferramenta de Apoio a Decisão de Uso de Terra de Ruanda. Espera-se que as habilidades adquiridas permitam que os participantes desenvolvam conjuntos de dados dinâmicos atualizados na ferramenta.
<b>Prováveis atividades de acompanhamento</b>	Veja acima.
<b>Aproveitamento/outras oportunidades</b>	Construção de capacidade da equipe de SDA e KNBS sobre o uso de uma estrutura de amostragem resultante de mapas de terras de cultivo; a atividade foi financiada pela SDA. A estrutura de amostragem será usada para identificar agricultores dos quais serão cortadas agriculturas para avaliar os rendimentos como uma contribuição para o esquema de seguro de culturas do governo.

## VII. Ferramenta de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

### Introdução

De acordo com a abordagem do Planejamento do Serviço, o Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MAA) do SERVIR está evoluindo para expandir o uso de ferramentas de planejamento e monitoramento orientados ao impacto. A primeira entre essas ferramentas é a Teoria da Mudança (TM), um novo elemento importante em todas as etapas do planejamento de serviços.

Cada vez mais usada no mundo do desenvolvimento para projetar atividades eficazes orientadas ao impacto, a TM captura o “como” e “por que” da mudança desejada em um contexto particular e traz clareza à lógica que sustenta o MAA. Seus objetivos são:

- Identificar as etapas de um serviço a partir de uma perspectiva de mudança, com consideração de contribuições, atividades, efeitos, resultados e impacto;
- Promover a compreensão compartilhada entre as partes interessadas dos fatores críticos à efetiva implementação e sustentabilidade de serviços;
- Estabelecer uma base para avaliação contínua de um serviço;
- Identificar medidas para determinar o progresso; e
- Destacar pressupostos que sustentam a lógica de um conceito de serviços.

O MAA abrange as três etapas do ciclo de vida do Planejamento do Serviço. Assim, a ideia preliminar sobre a TM começa na fase de Orientação e Avaliação de Necessidades, conforme as metas do serviço fiquem claras. O processo formal da TM continua durante o projeto e implementação de um serviço. Ela tem fortes conexões com outras ferramentas, especialmente mapeamento de partes interessadas, que pode ajudar a informar elementos principais da TM.

Esta ferramenta é um recurso para Centros do SERVIR em 1) desenvolver uma Teoria da Mudança ao nível de serviço e 2) para alinhamento dela com atividades em andamento do MAA. Por uma questão de prática, os Centros devem desenvolver uma TM para cada serviço.

Esta ferramenta contém seções detalhadas sobre: orientação geral; desenvolvimento da TM em etapas; e recursos da TM, inclusive um modelo sugerido do SERVIR para a TM e um exemplo de TM.

---

#### EM 50 PALAVRAS OU MENOS...

*Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem*

**OBJETIVO:** Fortalecer o MAA ao desenvolver teorias de mudança para serviços, com a captura de um caminho para o progresso na resolução de um problema de desenvolvimento.

**ABORDAGEM:** Colaborativa, participação contínua dos parceiros de implementação por meio de oficinas ou reuniões para desenvolver, revisar e atualizar uma TM.

**RESULTADO ESPERADO:** Um produto narrativo que explique em detalhes os caminhos da mudança de um serviço, da contribuição ao impacto. Os Centros também podem optar por incluir um produto gráfico de acompanhamento.

---

Esta ferramenta será revisada e atualizada com base nas lições aprendidas por meio da experiência do Centro. Os modelos fornecidos para a TM são sugeridos como ponto inicial e devem ser expandidos e/ou refinados de acordo com as necessidades do Centro.

### Parte 1: Orientação geral

Como qualquer método de planejamento e avaliação, a TM requer que os participantes sejam claros quanto aos objetivos de longo prazo, indicadores mensuráveis de sucesso e ações realistas para alcançar esses objetivos. Pode-se considerar um roteiro ou diagrama sobre como ir “daqui para lá”.

Embora o conceito possa parecer complicado, a TM apoia-se nas habilidades instintivas que as pessoas usam no dia a dia para resolver problemas e alcançar seus objetivos. Por exemplo, se uma pessoa tinha o objetivo de perder 5 kg de peso em três meses, seriam necessárias determinadas etapas para alcançar esse resultado. A primeira seria fazer mais exercícios e depois mudar a dieta para reduzir a ingestão calórica e evitar bebidas açucaradas. Esse regime seria necessário durante 90 dias no mínimo. Esse processo é um exemplo de uma TM: um caminho para alcançar o resultado desejado. É importante notar que o objetivo é específico e mensurável, a linha do tempo é firme e, para monitorar o progresso, a pessoa deve conhecer a linha de base: o peso inicial. Uma TM é simples assim.

Informa-se o desenvolvimento de uma TM pelo processo de Orientação e Avaliação de Necessidades, durante o qual os Centros e as partes interessadas começam a discutir planos para serviços específicos e o impacto que esses serviços terão. Em geral, o documento da TM deve ter início durante o Projeto do Serviço e seu conteúdo será importante no desenvolvimento do Conceito do Serviço. De fato, a TM normalmente é uma ferramenta útil para facilitar o projeto de uma atividade ou serviço. Ao iniciar pelos objetivos que você está tentando alcançar e depois identificar os resultados necessários para alcançá-los, é possível identificar naturalmente os componentes do serviço. Esse momento é intencional: em estágios posteriores, fica mais difícil desenvolver uma teoria de como a mudança ocorre. Normalmente, os modelos lógicos e estruturas de log não explicam como entender um projeto ou política para o trabalho. Quando os projetos não têm nenhum tipo de Teoria da Mudança, é mais difícil construir uma compreensão coerente da intervenção e articular seus resultados, mesmo que sejam coletados volumes massivos de dados. Quando isso acontece, talvez não seja possível determinar exatamente como os executantes contribuíram para o alcance do objetivo geral.

### O QUE É TEORIA DA MUDANÇA?

*Uma ferramenta de planejamento e avaliação que conceitua em detalhes como as atividades e intervenções levarão ao impacto. A USAID define uma teoria da mudança como “o raciocínio que permeia como e por que uma finalidade ou resultado devem ser alcançados em um determinado contexto” (Fonte: USAID ADS 201). Na prática, a TM é tanto um processo quanto um produto:*

**O processo** é um pensamento colaborativo sobre as causas subjacentes de uma situação, consenso sobre a mudança desejada e brainstorming sobre o modo pelo qual se alcança essa mudança.

**O produto** é uma representação visual dessas etapas e da lógica que as permeia, capturada geralmente em um gráfico ou fluxograma. Ele abrange: impacto, resultados, efeitos, atividades, contribuições, indicadores, pressupostos e caminhos para a mudança.

## TM e MAA

A TM não substitui as abordagens do MAA existentes. A TM não pode ficar sozinha: ela deve ser ancorada e complementada por linhas de base confiáveis, coleta de dados e indicadores consistentes etc. Essa estrutura é importante porque ajuda a evitar lacunas na lógica. Por exemplo, se um Centro sugerir que a melhoria de capacidade será um resultado do treinamento, mas a capacidade de linha de base e as subseqüentes mudanças não forem medidas após o treinamento, a lógica resultante é: *as pessoas participaram do treinamento, portanto estão mais capacitadas agora*. Isso representa uma lacuna na lógica.

Outro desafio prático é que alguns projetos deixam de usar sistematicamente a TM para identificar dados relevantes a serem coletados ou para orientar a análise. Por exemplo, eles não identificam resultados intermediários e, por isso, não coletam dados sobre os projetos. Pode ser difícil compilar evidências para testar a TM, assim, alguns projetos evitam ter de fazer isso. Entretanto, esses mesmos projetos enfrentam problemas significativos posteriormente quando chega o momento de realizar uma avaliação. Desse modo, o resultado obtido é uma “readaptação”, ou seja, a TM é redefinida para se ajustar aos dados coletados. Essa prática não é adequada.

Se a teoria tiver mudado implicitamente ao longo de toda a intervenção, então o processo deve ser o mesmo do desenvolvimento da TM original. Por outro lado, é preciso estar ciente da necessidade de revisar o plano do MAA, os indicadores e a estratégia de coleta de dados, considerando que esses elementos foram desenvolvidos com base na TM original. Pode haver lacunas ou indicadores desalinhados por conta das mudanças feitas na TM que devem ser resolvidos.

## Revisão da TM

É importante observar que, com o avanço do Projeto do Serviço, pode ser necessário que a TM também seja alterada. As Teorias da Mudança são altamente dependentes de uma série de fatores que afetam a probabilidade de ocorrência de uma mudança com base em um conjunto de ações associadas ao serviço. Mudanças sistêmicas podem ser complexas e altamente imprevisíveis, principalmente na arena da mudança climática e do meio ambiente. Isso significa que, em muitos casos, os Centros e os parceiros de implementação serão forçados a abandonar a tentativa de capturar a mudança de modo linear com asserções de “causa e

### UM EXEMPLO DE COMPLEXIDADE NA TEORIA DA MUDANÇA

*Uma TM sólida exige que os planejadores prevejam as causas e efeitos complexos de ações ou eventos e o que acontece se eles não ocorrerem. Por exemplo, um sistema de informações sobre a seca tem o objetivo de ajudar o governo e o setor da agricultura com previsões sazonais e a implementação de medidas de atenuação de curto e longo prazo antes e durante as secas. Mesmo com o sistema implantado, a mudança depende da implementação das medidas de atenuação e de como elas afetam a economia local e os sistemas sociais afetados pela seca. Estes, por sua vez, afetam serviços de ecossistemas, segurança de alimentos e água e a biodiversidade de maneira positiva ou negativa. Esses efeitos terão influência direta ou indireta na capacidade das partes interessadas de implementar medidas de atenuação. Nesse caso, a implementação de medidas de atenuação – ou a falta delas – melhora ou piora a situação existente. Esse tipo de loop de feedback caracteriza a complexidade.*

efeito” para capturar a complexidade. Uma das maneiras, mas não necessariamente a única, é pensar na narrativa da TM como similar a probabilidades condicionais em estatística: a probabilidade de obter o Resultado A quando ocorre o Evento B. Por exemplo, “se fizermos X, então ocorrerá Y, que resultará em Z, que chega a A e B”. Assim, A e B ocorrem somente se ocorrer Z; Z ocorre somente se ocorrer Y. Os sistemas de monitoramento e avaliação devem ser projetados para capturar evidências tanto na “causa” como no “efeito”.

Ainda assim, é importante também evitar a revisão da TM com muita frequência. Na prática, é mais provável que o Projeto do Serviço, as atividades pretendidas etc. precisem ser ajustados para a obtenção dos resultados especificados na TM.

## Parte 2: TM em etapas

Esta seção da ferramenta fornece aos Centros e usuários uma abordagem gradativa TM. O processo de orientação é dividido em sete etapas (Figura 10).

As seções a seguir explicam as principais questões associadas a cada etapa. A Etapa 1 normalmente deveria ser feita pelo Centro, dentro dele. As Etapas 2-7 deveriam ser feitas em conjunto com os parceiros de implementação e outros, em uma oficina ou outro ambiente consultivo.

A orientação aqui está ligada ao desenvolvimento de uma narrativa de TM, a qual é recomendada porque ajuda a obter links de causa e garante um processo de pensamento completo. Em ambiente de oficina, porém, uma TM gráfica pode ser uma ferramenta mais útil para o brainstorming e a visualização de caminhos. Independentemente disso, conforme a narrativa e as Teorias da Mudança gráficas se alinham, a tarefa de concluir a narrativa mais tarde, depois da oficina, não deverá ser difícil (modelos de ambas estão incluídos na Parte 3).

### *Etapa 1: Preparação*

Esta etapa ajudará a definir uma especificação de problema preliminar e os riscos em um determinado contexto.



Figura 10. Principais etapas do desenvolvimento de uma Teoria da Mudança

**Selecione o serviço para o qual a TM será desenvolvida.** Na maioria dos casos, essas decisões estarão ligadas à etapa de projeto de serviços, quando os Centros e os parceiros de implementação concordam com os serviços prioritários e começam a desenvolver o documento de conceito do serviço.

**Faça a lição de casa.** O processo deve ter início com uma boa compreensão da situação, por exemplo, do problema que o serviço pretende resolver, suas causas e consequências e as oportunidades associadas. De modo ideal, essa informação estará resumida na orientação e no relatório de avaliação de necessidades. Pode ter surgido alguma informação nova a partir das orientações subseqüentes ou de algum mapeamento de partes interessadas que tenham sido realizados. Se ainda assim houver incertezas, entrevistas com informantes essenciais ajudarão a preencher as lacunas de conhecimento. Se o problema não for definido com precisão, a TM não levará às soluções corretas.

#### **PLANEJAMENTO DA OFICINA DE TEORIA DA MUDANÇA**

- *As etapas envolvem cinco sessões de grupo, cada uma com duração de cerca de duas horas. Dependendo das circunstâncias, elas podem ser feitas em uma série de reuniões ou em uma oficina de um dia e meio.*
- *Conforme necessário, adapte o modelo da TM ao contexto local. Se estiver planejando produzir uma versão gráfica da TM, prepare o modelo com antecedência seguindo o exemplo da Parte 3.*
- *Um processo de TM é mais eficiente quando representa muitos pontos de vista; 8 a 15 participantes podem fazer isso sem dificultar a dinâmica do grupo.*
- *Os participantes devem abranger pessoas que consigam representar considerações de gênero e as necessidades de outros públicos especiais.*
- *É preferível envolver um facilitador para dirigir o processo da TM a fim de garantir uma discussão aberta e participação igualitária.*

**Conheça os principais jogadores com antecedência.** Muito provavelmente, a equipe do Centro conhecerá ou terá encontrado os participantes da TM durante o processo de orientação, mapeamento de partes interessadas ou colaborações anteriores. Se houver alguém novo participando do processo da TM, um membro da equipe do Centro deveria tentar encontrar essa pessoa antecipadamente para avaliar seu interesse, envolvimento no serviço etc. É importante a participação dos tomadores de decisão, mas, caso não possam participar, a equipe do Centro deve no mínimo determinar suas opiniões sobre o serviço antecipadamente.

**Prepare os participantes.** Quando for possível e conforme o caso, forneça aos participantes informações breves sobre o serviço, um mapa de partes interessadas (se houver) e outras informações relevantes.

## Etapa 2: Identificar impacto

### [Sessão em Grupo 1]

O processo da TM pode ser considerado uma experiência “reversa”, no sentido de que começa com a identificação do objetivo de longo prazo desejado e depois retrocede o trabalho para identificar todas as condições que devem existir para que os objetivos sejam alcançados.

A Sessão em Grupo 1 inicia o processo. Deve ser realizada um pouco como um brainstorming, com um tom de inclusão para que todos participem. Para estimular a discussão, a revisão de questões essenciais relacionadas a este serviço que apareçam a partir de orientações e avaliação de necessidades ou de mapeamento de partes interessadas pode ajudar.

Ao definir o impacto de longo prazo do serviço, é muito importante ser o mais específico possível e evitar um “megarresultado”: um resultado grande e complexo demais para ser alcançado por este serviço. Esses impactos são comuns nos planos estratégicos e propostas de programa, mas são muito vagos para fundamentar uma TM.

O problema com um impacto vago é que ele não pode ser medido. E também leva a pensamentos confusos sobre contribuições. Veja o exemplo: *“Como melhorar o gerenciamento ambiental e a adaptabilidade à mudança climática”*. Com que exatidão “melhorar” e

“adaptabilidade” estão definidas no contexto local? Ou no contexto do serviço? A tarefa de medir será muito mais fácil se as dimensões forem especificadas. Seria mais fácil medir o impacto se fosse: *“Aumentar hectares de floresta protegida”* ou *“Aumentar a renda para subsistência daqueles que dependem da floresta”*. Essas afirmações de impacto sugerem medidas para rastreamento e medição.

Outro ponto-chave é que o serviço pode ter potencial para atingir diversos objetivos, cada um com seu próprio conjunto de atividades, efeitos e resultados. Cabe ao facilitador a tarefa de trabalhar com os participantes para desagregar objetivos grandes e ter visão de um impacto único e alcançável com suas partes de componentes. A Figura 12 divide essa etapa em tarefas, que são discutidas em detalhes na próxima seção.

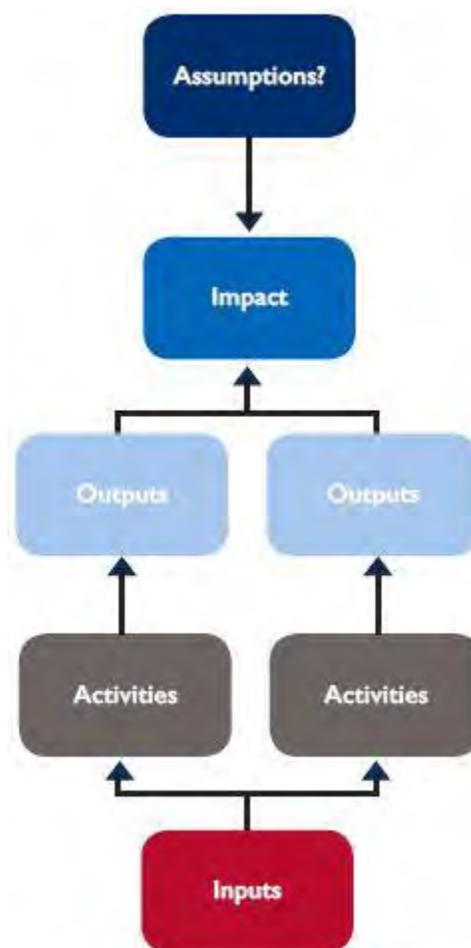


Figura 11: Visão geral simples de caminho da Teoria da Mudança



Figura 12: Visão geral das tarefas na identificação de impacto de longo prazo

### Etapa 3: Desenvolver um caminho de mudança

[Sessão em Grupo 2]

Esta segunda sessão em grupo é a etapa mais demorada e com maior potencial de desafio. Seu objetivo é identificar e classificar os níveis de resultados relacionados ao impacto final em uma sequência lógica, um caminho de mudança.

Um componente essencial da experiência de TM é o processo de mapeamento “inverso”, que começa com o impacto de longo prazo e segue com o trabalho de retorno às primeiras mudanças que devem ocorrer. Contrariamente ao planejamento convencional, este processo começa com a pergunta “*Que condições prévias devem existir para que se alcance o impacto de longo prazo?*”, em vez da pergunta “*Que atividades devemos realizar para avançar em nossos objetivos?*”. A tarefa do facilitador é pressionar os participantes a responderem à pergunta repetidamente até que surja um quadro completo.

#### Resumo das etapas

Normalmente, as etapas abrangem:

- **Brainstorming sobre o(s) impacto(s):** este é o resultado de nível mais elevado do serviço, destinado a contribuir na atenuação do problema de desenvolvimento. Esta etapa está incluída na seção “Mudanças esperadas” do modelo de narrativa da TM.
- **Identificação de resultados:** quando houver um consenso sobre o(s) impacto(s), prossiga para a identificação de resultados e condições prévias suficientes e necessárias para que o impacto ocorra. Ilustra o fluxo do processo.
- **Priorização:** em seguida, classifique e reduza a lista para quatro a seis resultados mais importantes.
- **Determinação de efeitos:** quando houver consenso sobre os resultados da priorização, continue com o processo de mapeamento inverso para selecionar os efeitos e as condições prévias suficientes e necessárias para que cada resultado ocorra. Considere cada resultado individualmente, com descrição dos efeitos associados. Esses efeitos serão resultados diretos das atividades que o Centro e os parceiros de implementação planejam adotar.
- **Determinação de atividades:** quando o grupo estiver satisfeito com os efeitos, repita o processo iterativamente para determinar quais atividades serão suficientes e necessárias para fornecimento dos efeitos pretendidos. Novamente, considere um efeito por vez. **Relação de contribuições:** continue o processo para determinar as contribuições necessárias (tempo, dinheiro, pessoas, outros recursos) para que a

atividade seja realizada com êxito. Ao final deste processo, o grupo deverá ter a informação para concluir com sucesso o impacto, resultados, efeitos e principais campos de contribuições/atividades da seção “Mudanças esperadas” do modelo de narrativa da TM.

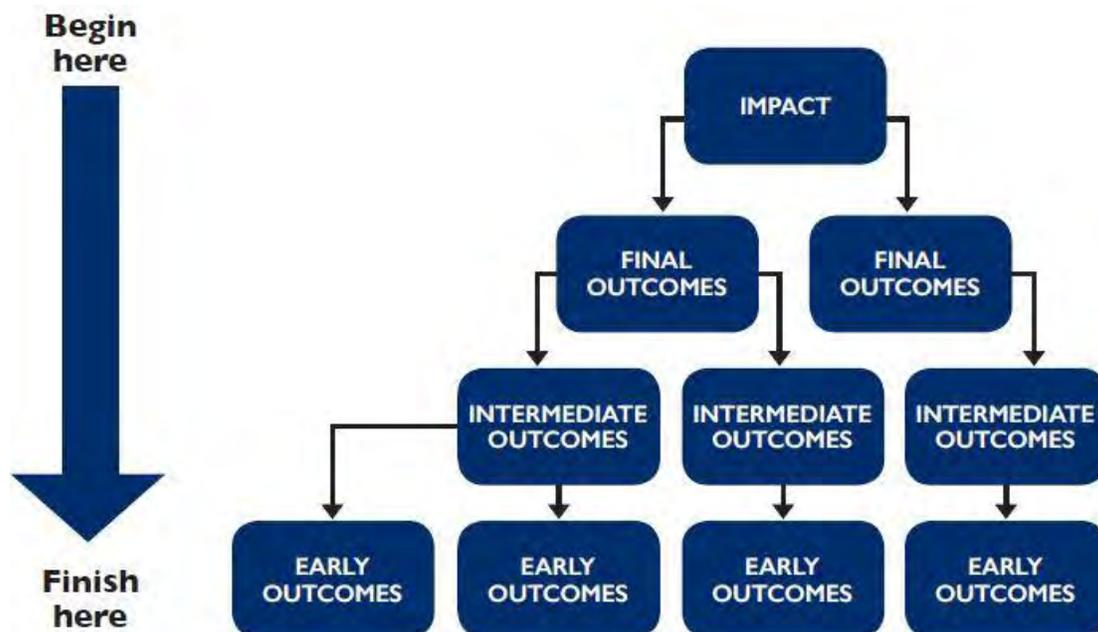


Figura 13: O brainstorming sobre mudança. A complexidade do serviço determinará quantos níveis de resultados são necessários.

#### Mais sobre resultados de mapeamento

A discussão de resultados pode ser mais desafiante, porque alguns deles podem depender do efeito de resultados anteriores. Para iniciar a discussão, o facilitador deve perguntar ao grupo: “Quais devem ser os resultados para alcançar impacto?” Eles devem ser colocados diretamente abaixo da afirmação de impacto como *resultados intermediários*. O grupo deve iniciar com um resultado e determinar as condições prévias necessárias (ou seja, “desagrupar” um resultado) antes de passar para outro. Após a captura da informação, o processo continua, da frente para trás, para desagrupar *resultados iniciais* necessários a fim de se chegar aos resultados intermediários.

Normalmente, o grupo conseguirá identificar de um a seis resultados. Eles podem ser diferentes em termos da ocorrência durante a execução do serviço. Alguns poderão ser resultados imediatos ou de curto prazo, que normalmente são definidos como os resultados definidos que ocorrem dentro de um ou dois anos após a implementação de um serviço. Outros poderão ocorrer bem mais tarde. Assim, resultados imediatos representam condições prévias para a obtenção dos resultados de longo prazo. Um alerta: certifique-se de que o grupo identifique condições prévias em oposição a intervenções. Condições prévias são os resultados; intervenções são as atividades.

Nem todos os resultados devem ser “desagrupados”: por exemplo, resultado pelo qual o Centro talvez não seja responsável, como *“Um crescimento de 10 por cento na renda de agricultores”*, talvez não precise ser desagrupado. Ou, se o Centro ou outro grupo de partes interessadas estiver trabalhando especificamente em um resultado por meio de outro serviço, esse resultado não precisa necessariamente ser desagrupado. Esta é uma questão de julgamento do grupo. Entretanto, os pressupostos do grupo devem conter uma observação sobre o motivo pelo qual esse resultado não foi desagrupado.

As pessoas podem se perguntar até onde esse processo deve ir. O aprofundamento de uma TM é determinado pelo quanto o Centro é capaz de detalhar a partir do resultado de longo prazo. Não existe uma regra rígida e rápida sobre o quanto esse processo de identificação deve ser detalhado. Geralmente, três ou quatro etapas abaixo da primeira linha de resultados serão suficientes para entender o caminho necessário para alcançar o resultado de longo prazo. A mesma lógica se aplica ao modelo da TM.

#### *Etapa 4: Operacionalizar impactos, resultados e efeitos ao selecionar indicadores*

##### *[Sessão em Grupo 3]*

Quando a Etapa 3 estiver concluída, é importante definir indicadores que o grupo pode usar para rastrear o progresso para os resultados. Em geral, definir indicadores é a parte mais difícil do desenvolvimento de TM. Entretanto, o modelo de narrativa da TM tenta simplificar essa etapa para os Centros com a lista dos indicadores dos relatórios da USAID (indicadores padrão do SERVIR e USAID Global Climate Change – GCC), bem como com outros indicadores de relatórios da USAID (por exemplo, indicadores de ciência, tecnologia, inovação e pesquisa) que são relevantes para o programa inteiro. A tarefa é selecionar os indicadores de relatório apropriados a partir da lista inclusa e, quando preciso, expandir para incluir indicadores específicos do Centro ou outros indicadores necessários para capturar progresso na prestação do serviço.

Lembre-se de que, na medida em que cada serviço é concebido e projetado para a obtenção de objetivos maiores do programa SERVIR, devem ser aplicados a esse serviço um ou mais indicadores padronizados incluídos no modelo da TM. Se o Centro considerar que nenhum desses indicadores é adequado para capturar o que o serviço deve alcançar em cada nível (impacto, resultado ou efeito), é sinal de que o serviço ou sua TM não se adequam à estrutura do programa SERVIR. O projeto proposto de serviço ou a TM precisam ser reexaminados com muita atenção.

Para iniciar essa sessão de grupo, o facilitador deve publicar uma versão limpa e organizada do modelo (ou representação gráfica dele) na frente da sala ou distribuir aos participantes folhas em branco do modelo da TM, com as informações desenvolvidas até então. O facilitador deve trabalhar com um impacto, resultado ou efeito por vez e pedir aos participantes que anotem as respostas para as próximas perguntas:

- Quais são as dimensões mensuráveis do impacto, resultado e efeito?
- Quem (população alvo) ou o que (fenômeno observado) se espera que mudem?

- Qual é o status atual dos indicadores relacionado a ambos? (se o Centro tiver rastreado os mesmos indicadores antes)
- Quais indicadores padrão (USAID, GCC ou SERVIR) medirão o sucesso desse resultado?
- São necessários indicadores adicionais para capturar a mudança adequadamente? Em caso positivo, quais?
- Quanto o nosso fenômeno observado ou a população alvo devem mudar para determinar o sucesso em alcançar os indicadores? Isso ajuda a definir metas para indicadores.
- Quanto tempo levará para alcançar o limite de mudança nos indicadores? Essa informação serve para estimar se há probabilidade de a mudança ocorrer em um prazo razoável e se o Centro conseguirá capturar a ocasião em que a mudança de fato ocorrer.

Aos participantes, não é solicitado para lidar com questões de linha de base; trata-se de uma questão de pesquisa que deve ser documentada com precisão uma vez que se tenha chegado a uma decisão sobre os instrumentos de medida reais. Não é tarefa dos participantes pensar nesse nível de detalhe.

De modo ideal, todo impacto e resultado no mapa deve ter um indicador, mas os recursos disponíveis geralmente dificultam isso. No mínimo, cada resultado para o qual as intervenções iniciais serão projetadas deve ter um indicador. Depois será tarefa dos avaliadores e das pessoas de aprendizagem organizacional projetar medidas e ferramentas e identificar fontes de dados para fins do MAA. Talvez seja uma boa ideia usar um grupo menor para ajudar a determinar medidas de sucessos, especialmente aqueles que tenham familiaridade com medidas de resultados e com os tipos de dados disponíveis para uso.

Ao final desse processo da etapa, o Centro e os parceiros de implementação devem ter concluído com sucesso a seção “Indicadores de serviços” do modelo da TM.

### *Etapa 5: Definir intervenções*

#### *[Sessão em Grupo 4]*

Aqui, uma equipe do Centro tem duas tarefas: 1) decidir qual subconjunto de resultados e efeitos o serviço pode e tentará produzir; 2) definir atividades que os Centros podem e realizarão para produzir os resultados e efeitos como possível; 3) definir quais contribuições são necessárias para implementar essas atividades.

Para decidir qual subconjunto de resultados e efeitos é viável, é necessária uma discussão de grupo. Esta parte do processo poderá requerer gerenciamento de expectativas porque pode ser que o Centro tenha de aceitar que não tem capacidade para atuar em cada condição prévia identificada. Como observado anteriormente, ao final deste processo, o grupo deverá ter um subconjunto de resultados para usar como base para atividades de planejamento e contribuições, por exemplo, modelo refinado da parte “Mudanças esperadas”: resultados, efeitos e principais contribuições/atividades.

A divisão da tarefa em pequenos grupos ou atribuições individuais funciona bem, assim o facilitador poderá querer atribuir aos grupos pequenos um ou dois resultados e depois pedir aos participantes para pensarem por 15 minutos nas atividades necessárias para obter esse resultado. Quando todas as atividades tiverem sido determinadas ou mapeadas, cada grupo se revezará para explicar sua justificativa de esperar que as contribuições, atividades e efeitos levem ao resultado desejado nos níveis identificados pelos indicadores que foram escolhidos anteriormente.

O processo continua até que o grupo obtenha consenso se o resultado foi:

- Regido dentro ou fora da influência do serviço;
- Determinado como sendo resultado de um efeito dominó que se inicia mais cedo no processo de mudança;
- Correspondente a uma série de contribuições, atividades e efeitos que podem certamente produzir os resultados desejados.

#### *Etapa 6: Identificar pessoas e organizações e seus envolvimento no serviço*

[Sessão em Grupo 5]

Esta etapa deve ser mais simples que as outras. A maioria das informações necessárias para esta sessão deve estar disponível com base em orientações e avaliação de necessidades e qualquer mapeamento que tenha sido feito pelas partes interessadas.

Para iniciar esta sessão de grupo, o facilitador deve distribuir folhas em branco da TM, com as informações desenvolvidas até então aos participantes. A tarefa desta sessão é identificar dois grupos de pessoas e instituições que participarão do serviço de alguma maneira. Esta discussão se relaciona às páginas 1 e 2 do modelo de narrativa da TM e inclui: parceiros de implementação, outros parceiros, usuários, intermediários e beneficiários. A seguir, sugestões de etapas:

1. O facilitador pede aos participantes que usem o mapa da parte interessada e a TM desenvolvida até então para identificar primeiramente os parceiros de implementação. Eles são pessoas ou instituições que trabalham em colaboração com o Centro SERVIR no projeto, codesenvolvimento e sustentabilidade de um serviço. Na maioria dos casos, eles estarão na sala, participando do desenvolvimento de uma Teoria da mudança. Esses parceiros também podem ser usuários em alguns casos.
2. Depois, o grupo deve identificar outros parceiros. Eles são pessoas ou instituições interessadas no SERVIR e seus serviços, mas não envolvidas diretamente no desenvolvimento dos serviços. Podem ser doadores, agências/ONGs que trabalham nas áreas relacionadas, associações de mídia e do setor privado.

3. A próxima etapa no processo é a identificação das funções esperadas de parceiros e a estratégia viável de participação e trabalho com esses parceiros no projeto, desenvolvimento e entrega do serviço.

Depois disso, os participantes identificam usuários de serviço, intermediários e beneficiários. Os usuários do serviço são instituições ou pessoas que usarão os efeitos do serviço para obter os resultados definidos. Eles abrangem pessoas ou instituições que consultam os dados, produtos ou ferramentas do SERVIR ou que participam de treinamento para atingir um objetivo específico. Podem ser equipe técnica, analistas, pesquisadores ou tomadores de decisão; geralmente têm algum nível de responsabilidade para se comunicar com beneficiários.

4. Intermediários (ou próximos usuários) são as instituições ou pessoas que podem possibilitar o impacto no desenvolvimento, oferecendo suporte à adoção, expansão e eficácia de um serviço. Podem ser agentes de extensão, ONGs, CBOs ou mídia que usará o serviço por meio de disseminação de informação aos beneficiários. Nesse contexto, determinados tomadores de decisão também podem ser considerados intermediários, já que podem desempenhar funções como promotores do serviço.
5. Depois disso, os participantes devem identificar beneficiários. Este grupo abrange instituições ou pessoas que poderão se beneficiar dos produtos/serviços desenvolvidos, inclusive conjuntos de dados, sistemas de informação, ferramentas etc. Esses benefícios geralmente estão relacionados a: maior capacidade em se adaptar à mudança climática, aumento na adaptabilidade de meios de subsistência, capacidade de preparar-se e responder a desastres etc. Pode ser que os beneficiários (tais como agricultores, membros da comunidade, gerentes locais de água/recursos, organizações com base na comunidade, universidades) não usem necessariamente os dados, o produto ou a ferramenta diretamente, mas que, em todo caso, serão beneficiados pelo serviço.

A consideração dos beneficiários deve incluir também atenção específica aos possíveis benefícios do serviço para públicos especiais e quais as contribuições e atividades em especial serão necessárias para assegurar seus benefícios. Esses públicos abrangem os marginalizados por gênero, acesso a informação, geografia, pobreza etc. Esse processo de pensamento espelha o pensamento similar de alto nível empreendido durante o desenvolvimento do documento de conceito de serviço.

6. Por fim, os participantes trabalharão para identificar funções esperadas de parceiros e estratégias viáveis para envolver usuários, intermediários e beneficiários, para que eles percebam os benefícios do serviço.

## Etapa 7: Articular pressupostos e realizar análise de questões relevantes

### [Sessão em Grupo 6]

Esta etapa deve ser realizada como uma sessão de revisão. O objetivo do facilitador é fazer com que todos estejam em sintonia com relação à narrativa da TM, os indicadores que serão usados para rastrear sucesso e as intervenções para produzir resultados. Além disso, a discussão deve considerar explicitamente possíveis questões, tais como consequências não intencionais da prestação do serviço conforme proposto. Outras questões relevantes para a prestação do serviço, tais como questões ambientais, transnacionais e de gênero, também devem ser tratadas especificamente e solucionadas antes que a TM seja considerada final e implementável.

Uma atividade importante nesta sessão é a verificação da lógica subjacente da teoria em relação às normas de qualidade:

- **Plausibilidade:** a história sobre o caminho da mudança e impacto é realista?
- **Viabilidade:** o grupo tem capacidades e recursos para implementar as contribuições exigidas para produzir os resultados no caminho da mudança?
- **Probabilidade:** as medidas de sucesso especificadas são avaliadas com clareza suficiente para reconhecer o progresso em direção ao objetivo? Os indicadores estão definidos para cada resultado em termos claros de modo que um pesquisador ou avaliador possa usá-los para produzir uma pesquisa ou plano do MAA?

RESUMO: DICAS SOBRE TEORIA DA MUDANÇA	
FAÇA	NÃO FAÇA
<b>Explique a teoria de como ocorre a mudança.</b> Muitos modelos lógicos e estruturas de log se concentram nas contribuições sem descrever como esperam catalisar a mudança.	<b>Subestime dependência e complexidade.</b> Mudanças sistêmicas podem ser complexas e altamente imprevisíveis. Pode ser impossível para a mudança em modo linear com asserções de “causa e efeito”.
<b>Evite lacunas na Teoria da Mudança.</b> Assegure-se de que haja evidência para demonstrar mudança com o tempo. Por exemplo, se o objetivo do serviço for construir capacidade, assegure-se de medir a capacidade de base de linha e mudanças após a intervenção. Isso garantirá consistência na lógica da teoria.	<b>Esqueça-se de comunicar e compartilhar.</b> As Teorias da Mudança exigem apropriação e compreensão coletiva das condições para mudança, dos indicadores críticos e das definições de sucesso. A mudança positiva é mais provável quando os parceiros estão “em sintonia”.
<b>Integre a TM ao planejamento e implementação em andamento.</b> Revisite a TM regularmente e reúna-se com parceiros para avaliar o progresso e atualizá-la conforme necessário.	<b>Permita que a estrutura da TM iniba a comunicação.</b> Se ela for simplista, as partes interessadas podem interpretar mal elementos importantes. Se for complicada, as partes interessadas podem se fechar.

RESUMO: DICAS SOBRE TEORIA DA MUDANÇA	
FAÇA	NÃO FAÇA
<p><b>Use a Teoria da Mudança para nortear coleta, análise e relatório de dados.</b> É necessário um plano com articulação clara para alinhar a coleta de dados para a TM e o MAA em nível de projeto.</p>	<p><b>Ser claro e consistente com a terminologia.</b> Mesmo se estiver fazendo adaptação deste modelo para se adequar ao contexto do Centro, use um conjunto de termos.</p>

### *Mais sobre abordagens da TM*

Nos muitos métodos usados para construir uma TM, as especificidades variam amplamente. Há quem coloque o impacto no topo; há quem o coloque na parte inferior. Alguns acrescentam uma camada de resultados; outros usam mais. Alguns têm setas que apontam entre vários resultados; outros, não. O importante é que o quadro esteja completo, claro e compreensível para um leitor externo.

### **OUTROS RECURSOS DA TEORIA DA MUDANÇA**

Entre os recursos da TM mais citados, está o Guia de Desenvolvimento de Modelo Lógico da Fundação W.K. Kellogg. <http://bit.ly/1My75Ay>. Outros recursos são

- Overseas Development Institute, <https://usalearninglab.org/library/theories-change>
- DIY Toolkit, <http://diytoolkit.org/tools/theory-of-change>
- Theoryofchange.org, exemplos de TM, inclusive um em francês <http://www.theoryofchange.org/library/ToC-examples/>
- Anderson, A., the Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. <http://goo.gl/9cnhhK>
- Starr, L., and Fornoff, M., Theory of Change: Facilitator's Guide. TANGO International and The TOPS Program. <http://goo.gl/8p0rW7>
- Taplin, D. and Rasic M., Source Book for Facilitators Leading Theory of Change Development Sessions. ActKnowledge, Inc. <http://Goo.Gl/S7g0u3>

### Parte 3: Modelos de Teoria da Mudança

Não há maneira certa ou errada de construir um modelo de TM; elas existem em diversos formatos e tamanhos. O conteúdo é mais importante que o formato específico. Em alguns casos, uma descrição de texto independente em uma tabela pode funcionar, mas, em muitos casos, gráficos com texto geralmente são mais eficientes. Esta sessão contém um modelo de narrativa, um exemplo de uma TM de narrativa concluída e um exemplo de uma TM em gráfico.

#### Modelo de TM de narrativa do SERVIR

TEORIA DA MUDANÇA DO SERVIÇO SERVIR			
<b>NOME/TÍTULO DO SERVIÇO:</b> <i>coloque o nome ou título de serviço</i>			
Descrição da narrativa da Teoria da Mudança:	<i>Digite uma breve descrição da narrativa da Teoria da Mudança do serviço</i>		
Área de problema do serviço:	<input type="checkbox"/> Adaptação <input type="checkbox"/> Cenários sustentáveis  <i>Marque a área de problema aplicável com base em categorias USAID. Isso permitirá que você diferencie desagregação de indicadores e requisitos de comunicação. Por exemplo, se o serviço prevê treinamento, você poderá informar o número de pessoas treinadas em “Adaptação” ou “Cenários sustentáveis” com base nessa classificação. Se forem em ambas as áreas e você não quiser diferenciar, então marque ambas as caixas.</i>		
Cobertura geográfica:	<i>Cite os países abrangidos pelo serviço. Observe que, ao reportar sobre dados de indicador, é altamente recomendável anotar o país, mesmo que essa desagregação não seja exigida.</i>		
Especificação do problema:	<i>Descreva brevemente o impacto ou efeitos específicos do problema de desenvolvimento que esse serviço pretende tratar (deve alinhar-se com o mesmo campo no documento Conceito do Serviço).</i>		
MUDANÇAS ESPERADAS			
Impactos:	<i>Identifique os impactos desejados do serviço nos beneficiários.</i>		
Resultados:	<i>Identifique os efeitos desejados que a obtenção dos efeitos deve alcançar.</i>		
Efeitos:	<i>Indique os efeitos desejados resultantes da implementação do serviço.</i>		
Principais contribuições/atividades:	<i>Identifique as principais atividades e contribuições necessárias para que os efeitos sejam alcançados.</i>		
Parceiros de implementação: <i>Pessoa ou instituição que trabalha em colaboração com o SERVIR no planejamento, codesevolvimento e sustentabilidade de um serviço. Esses parceiros também podem ser</i>	PARCEIRO	FUNÇÃO ESPERADA	ESTRATÉGIA
	<i>Identifique os parceiros que trabalhem diretamente com você no desenvolvimento do serviço. Observe</i>	<i>Identifique a função específica que você espera ser desempenhada pelo parceiro no desenvolvimento do serviço.</i>	<i>Identifique a estratégia para envolver parceiros.</i>

<i>usuários em alguns casos.</i>	<i>que esta informação ajudará no relatório sobre o indicador SERVIR 5.</i>		
<b>Outros parceiros:</b> <i>Instituição ou pessoa interessada no SERVIR e seus serviços, mas não envolvida diretamente no desenvolvimento dos serviços. Exemplos: doadores, agências/ONGs que trabalham nas áreas relacionadas, mídia e associações do setor privado.</i>	<b>PARCEIRO</b> <i>Identifique quaisquer outros parceiros que possam ser relevantes para desenvolvimento ou implementação de serviço, mas que não necessariamente têm a função de usuários de serviço ou beneficiários.</i>	<b>FUNÇÃO ESPERADA</b> <i>Identifique a função específica que você espera ser desempenhada pelo parceiro.</i>	<b>ESTRATÉGIA</b> <i>Identifique a estratégia para envolver parceiros.</i>
<b>Riscos:</b>	<b>RISCO:</b> <i>Identifique riscos. Acrescente quantas linhas forem necessárias.</i>	<b>MEDIDAS DE ATENUAÇÃO:</b> <i>Identifique medidas de atenuação para cada risco.</i>	
<b>Pressupostos:</b>	<i>Identifique pressupostos com clareza. Note que os pressupostos não são os mesmos que os riscos. Vamos supor que um evento futuro terá um impacto negativo no nosso serviço. Em outras palavras, se o evento ocorrer, causará dificuldades na implementação do serviço. Se a combinação da probabilidade de o evento ocorrer e do impacto sobre o serviço for inaceitável, podemos identificá-la como um risco. Se a combinação da probabilidade de o evento ocorrer e do impacto for aceitável, podemos chamá-la de pressuposto. Lembre-se: você aceitar os pressupostos e gerenciar seus riscos.</i>		
<b>ANÁLISE DE QUESTÃO:</b> <i>Quais são as questões possíveis associadas ao desenvolvimento e/ou implementação de um serviço?</i>			
<b>Consequências não intencionais:</b>	<i>Identifique consequências. Acrescente quantas linhas forem necessárias.</i>	<i>Identifique possíveis efeitos de cada consequência não intencional.</i>	<i>Identifique medidas de atenuação.</i>
<b>Questões transnacionais possíveis:</b>	<i>Identifique problemas.</i>	<i>Identifique possíveis efeitos.</i>	<i>Identifique medidas de atenuação.</i>
<b>Questões de gênero:</b>	<i>Identifique problemas.</i>	<i>Identifique possíveis efeitos.</i>	<i>Identifique medidas de atenuação.</i>
<b>Questões ambientais:</b>	<i>Identifique problemas.</i>	<i>Identifique possíveis efeitos.</i>	<i>Identifique medidas de atenuação.</i>

Questões de conflito:	<i>Identifique problemas.</i>	<i>Identifique possíveis efeitos.</i>	<i>Identifique medidas de atenuação.</i>
<b>USUÁRIOS</b>			
<p><b>Usuários:</b> <i>Instituições ou pessoas que usarão os efeitos para alcançar os resultados definidos acima. Abrangem pessoas ou instituições que consultam dados, produtos ou ferramentas SERVIR para atender a uma finalidade específica. Podem ser analistas ou tomadores de decisão. Normalmente, são responsáveis pela comunicação com os beneficiários. Exemplos: Bangladesh Flood Forecasting and Warning Center, Tea Research Foundation of Kenya</i></p>	<b>USUÁRIO</b>	<b>FUNÇÃO ESPERADA</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
	<i>Identifique os usuários.</i>	<i>Identifique de modo claro e breve a função do usuário imediato. É assim que esperamos que o serviço seja usado pelas entidades identificadas. Observe que esta identificação o ajudará no relatório sobre os indicadores relevantes.</i>	<i>Identifique a estratégia para envolver usuários imediatos.</i>
	<i>Acrescente as linhas necessárias.</i>	<i>Acrescente as linhas necessárias.</i>	<i>Acrescente as linhas necessárias.</i>
<b>INTERMEDIÁRIOS</b>			
<p><b>Intermediários (próximos usuários):</b> <i>Instituições ou pessoas que podem possibilitar o impacto no desenvolvimento, oferecendo suporte à adoção, expansão e eficácia de um serviço. Alguns exemplos são: agentes de expansão, ONGs, CBOs ou mídias que divulgam informações aos beneficiários ou tomadores de decisão que não são usuários, mas podem agir como defensores.</i></p>	<b>INTERMEDIÁRIO</b>	<b>FUNÇÃO ESPERADA:</b>	<b>ESTRATÉGIA:</b>
	<i>Identifique intermediário.</i>	<i>Identifique brevemente como o intermediário superará, aumentará ou ainda viabilizará o serviço. Em alguns casos, com base na estratégia selecionada pela equipe, será possível contar essas partes interessadas segundo indicadores apropriados.</i>	<i>Identifique a estratégia para envolver os próximos usuários.</i>
	<i>Acrescente as linhas necessárias.</i>	<i>Acrescente as linhas necessárias.</i>	<i>Acrescente as linhas necessárias.</i>
<b>BENEFICIÁRIOS</b>			
<b>Beneficiários:</b> <i>Instituições ou pessoas que poderão</i>	<b>BENEFICIÁRIOS</b>	<b>FUNÇÃO ESPERADA</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>

<p><i>se beneficiar dos produtos/serviços desenvolvidos, inclusive conjuntos de dados, sistemas de informação, ferramentas etc. Esses benefícios estão relacionados a: maior capacidade em se adaptar à mudança climática, aumento na adaptabilidade de meios de subsistência, capacidade de preparar-se e responder a desastres etc. Essas partes interessadas podem ou não usar os dados, produtos ou ferramentas diretamente. Alguns exemplos são: agricultores, membros da comunidade, gestores de água/recursos locais, organizações com base na comunidade, universidades.</i></p>	<p><i>Identifique beneficiários</i></p>	<p><i>Identifique a função, ou seja, como esperamos que os beneficiários usarão o serviço projetado.</i></p>	<p><i>Identifique a estratégia que pretende colocar em prática para garantir que os beneficiários de fato usem o serviço.</i></p>
	<p><i>Acrescente as linhas necessárias.</i></p>	<p><i>Acrescente as linhas necessárias.</i></p>	<p><i>Acrescente as linhas necessárias.</i></p>

<p><b>INDICADORES DO SERVIÇO:</b> <i>Com base na Teoria da mudança e efeitos, resultados e impacto esperados. Cada serviço deve fornecer dados para relatório sob um ou muitos indicadores das respectivas estruturas de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MAA) devido ao projeto do programa SERVIR. Embora improvável, pode haver situações em que um serviço não contribua com os indicadores de relatório da USAID. Essas situações devem ser elaboradas na seção “Notas”.</i></p>		
<p>USAID CENTRAL – Indicadores de relatórios (<i>marque todos os que se aplicam</i>)</p>	<input type="checkbox"/>	EG.11-1 Número de pessoas treinadas em adaptação à mudança climática com o apoio da assistência USG
	<input type="checkbox"/>	EG.11-2 Número de instituições com capacidade melhorada para lidar com riscos da mudança climática conforme o apoio da assistência USG
	<input type="checkbox"/>	EG.11-4 Quantia do investimento mobilizado (em USD) para adaptação à mudança climática conforme apoio da assistência USG
	<input type="checkbox"/>	EG.13-1 Número de pessoas treinadas em cenários sustentáveis com o apoio da assistência USG
	<input type="checkbox"/>	EG.13-2 Número de instituições com capacidade melhorada para lidar com questões de cenários sustentáveis conforme o apoio da assistência USG
	<input type="checkbox"/>	EG.13-4 Quantia do investimento mobilizado (em USD) para cenários sustentáveis conforme apoio da assistência USG
	<input type="checkbox"/>	SERVIR1. Número de instituições envolvidas na troca de conhecimento regional por meio do SERVIR
<input type="checkbox"/>	SERVIR2. Número de cientistas ou tomadores de decisão que participam dos intercâmbios entre o SERVIR e as instituições parceiras	

	<input type="checkbox"/>	SERVIR3. Número de camadas de dados do SERVIR padronizadas e disponibilizadas nos portais de dados
	<input type="checkbox"/>	SERVIR4. Número de contratos de dados desenvolvidos/criados com assistência USG
	<input type="checkbox"/>	SERVIR5. Número de partes interessadas regionais em desenvolvimento cooperativo de atenuação climática e/ou ferramentas, tecnologias e metodologias de adaptação.
Outros indicadores de relatório da USAID (se for o caso, devido a requisitos de missão ou contrato, marque todos os que se aplicam).	<input type="checkbox"/>	STIR.10 Número de inovações com apoio da assistência USG
	<input type="checkbox"/>	STIR.11 Número de inovações com apoio da assistência USG com adoção demonstrada pelo setor público e/ou privado
	<input type="checkbox"/>	STIR.12 Número de publicações científicas revisadas por pares resultantes de apoio do USG para pesquisa e programas de implementação
OPCIONAL: Específico do Centro (acrescentar todo indicador específico do Centro aplicável ao serviço)		
NOTAS:		<i>Inclua todas as notas relevantes</i>
DIAGRAMA DA TEORIA DA MUDANÇA (opcional)		<p>DIAGRAMA INCLUSO: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p><i>Indique se você desenvolveu um diagrama da Teoria da Mudança e marque a caixa correspondente. Depois anexe o diagrama da Teoria da Mudança se desejar fornecer visualização da TM do serviço neste documento.</i></p>

Exemplo de Teoria da Mudança de narrativa

TEORIA DA MUDANÇA DO SERVIÇO SERVIR			
<b>NOME/TÍTULO DO SERVIÇO:</b> Monitoramento de água superficial temporária			
Descrição da narrativa da Teoria da Mudança:	Se for fornecida informação sobre disponibilidade e locais de água superficial temporária a agricultores nômades oportunamente (como previsão e informação real), eles poderão encaminhar seus rebanhos a fontes de água, evitando assim o estresse térmico dos animais que resulta em perdas na produção (por exemplo, leite) ou de vida. Ao evitar perdas, criam-se benefícios econômicos e/ou nutricionais para agricultores nômades e suas famílias.		
Área de problema do serviço:	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptação <input type="checkbox"/> Cenários sustentáveis		
Cobertura geográfica:	Região Ferlo, norte de Senegal		
Especificação do problema:	Pastores nômades estão enfrentando problemas para encontrar água para seus animais		
MUDANÇAS ESPERADAS			
Impactos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultores nômades encontram água com maior facilidade</li> <li>Redução na perda de animais (benefícios econômicos)</li> </ul>		
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Agência Nacional para Recursos Hídricos (DGPRES) fornece a informação a seus departamentos e eles entram em contato com ONGs para disseminação</li> <li>A DGPRES hospedará o sistema – a capacidade para usar o sistema será melhorada</li> </ul>		
Efeitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de informação de monitoramento implantado</li> <li>DGPRES treinado e TA fornecido</li> <li>Pessoas treinadas</li> <li>ONGs treinadas</li> </ul>		
Principais contribuições/atividades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de sistema: equipamento e recursos</li> <li>Treinamento e construção de capacidade: equipe técnica</li> <li>Reuniões e comunicação: capital para organização de evento, instalações, empregados</li> </ul>		
Parceiros de implementação:	PARCEIRO	FUNÇÃO ESPERADA	ESTRATÉGIA
	DGPRES e seus departamentos locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuição em desenvolvimento de sistema</li> <li>Hospedagem do sistema</li> <li>Disseminação da informação para ONGs</li> </ul>	Protocolo de colaboração e assistência técnica
Outros parceiros:	PARCEIRO	FUNÇÃO ESPERADA	ESTRATÉGIA
	ONGs	Disseminar informação para agricultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar conferência e reuniões com ONGs</li> </ul>

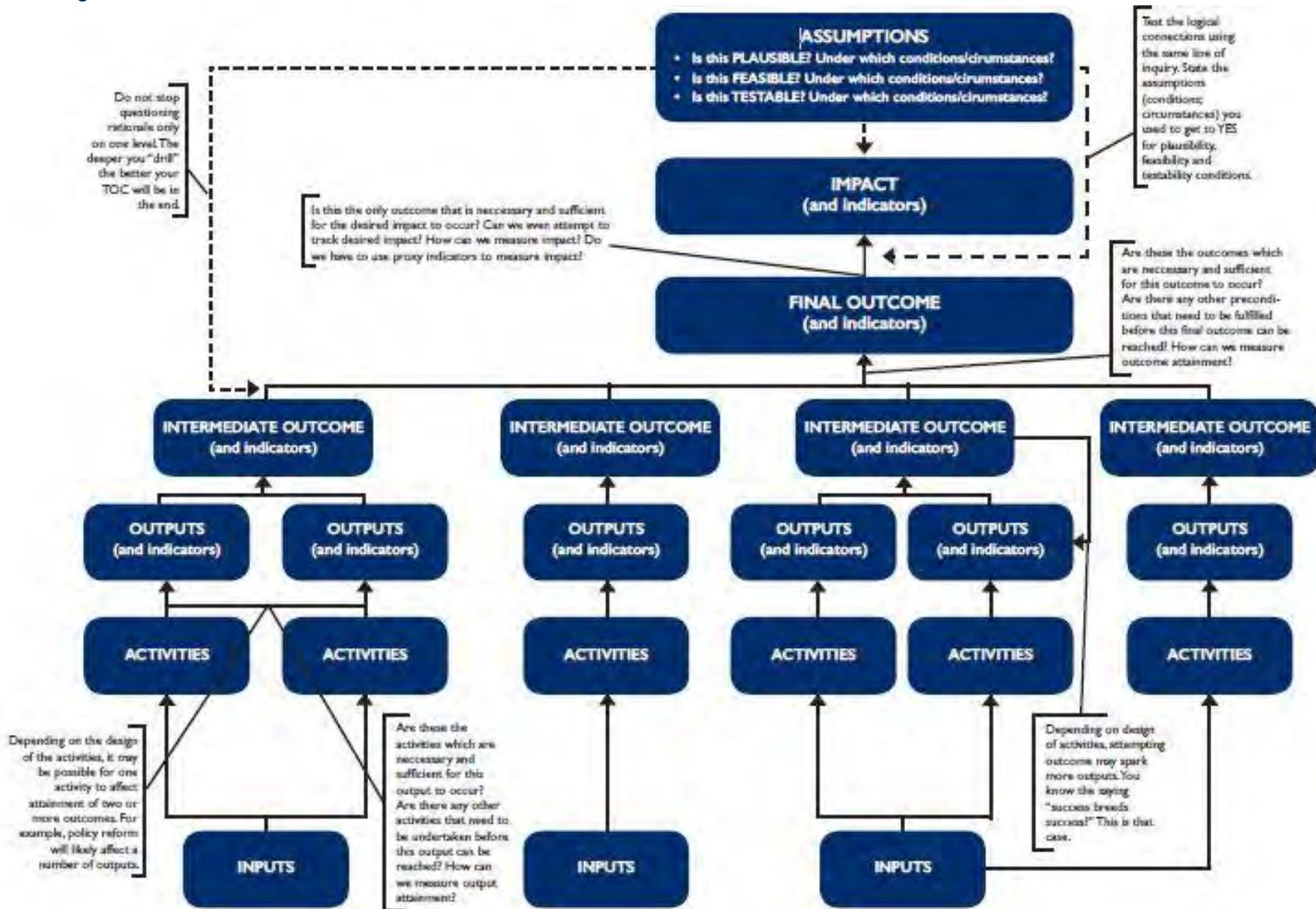
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar no desenvolvimento de modos de transmitir a informação</li> </ul>
Riscos:	<b>RISCO:</b>		<b>MEDIDAS DE ATENUAÇÃO:</b>
	As ONGs não conseguem encontrar um modo efetivo e de baixo custo para transmitir informação em tempo hábil aos agricultores.		Em desenvolvimento neste estágio.
	A estratégia de atingir ONGs por meio do DGPRES talvez não seja eficiente.		O Centro interage com as ONGs diretamente.
Pressupostos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>O DGPRES usará esta informação conforme acordado no protocolo</li> <li>As ONGs fornecerão informação a agricultores nômades</li> <li>Os Agricultores nômades usam as informações para encontrar a água</li> </ul>		

<b>ANÁLISE DE QUESTÃO:</b>			
Consequências não intencionais:	Se efetivo, o serviço pode diminuir incentivos para diversificação de atividades agricultoras.	Falta de desenvolvimento de fontes de renda estáveis para agricultores nômades.	A ser definido. Modelos de projeção de chuvas variam demais. Possivelmente com "fixação" de determinados rebanhos no local e com intensificação de pastos cultivados.
Questões transnacionais possíveis:	N/A	N/A	N/A
Questões de gênero:	N/A	N/A	N/A
Questões ambientais:	N/A	N/A	N/A
Questões de conflito:	N/A	N/A	N/A
<b>USUÁRIOS</b>			
Usuários:	<b>USUÁRIO</b>	<b>FUNÇÃO ESPERADA</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
	DGPRES	Uso do produto – disseminar	Treinamento, codesenvolvimento
	Departamentos em nível local	Usar informações	Reunião e comunicação
<b>INTERMEDIÁRIOS</b>			
Intermediários (próximos usuários):	<b>INTERMEDIÁRIO</b>	<b>FUNÇÃO ESPERADA:</b>	<b>ESTRATÉGIA:</b>
	ONGs	Aumentar a informação para os agricultores	O DGPRES os envolverá? Por que não envolver as ONGs diretamente?

BENEFICIÁRIOS			
Beneficiários:	BENEFICIÁRIOS	FUNÇÃO ESPERADA	ESTRATÉGIA
		Agricultores nômades	Usar a informação para encontrar água para seus animais
INDICADORES DO SERVIÇO:			
USAID CENTRAL – Indicadores de relatórios ( <i>marque todos os que se aplicam</i> )	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-1 Número de pessoas treinadas em adaptação à mudança climática com o apoio da assistência USG	
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-2 Número de instituições com capacidade melhorada para lidar com riscos da mudança climática conforme o apoio da assistência USG	
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-4 Quantia do investimento mobilizado (em USD) para adaptação à mudança climática conforme apoio da assistência USG	
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.13-1 Número de pessoas treinadas em cenários sustentáveis com o apoio da assistência USG	
	<input type="checkbox"/>	EG.13-2 Número de instituições com capacidade melhorada para lidar com questões de cenários sustentáveis conforme o apoio da assistência USG	
	<input type="checkbox"/>	EG.13-4 Quantia do investimento mobilizado (em USD) para cenários sustentáveis conforme apoio da assistência USG	
	<input type="checkbox"/>	SERVIR1. Número de instituições envolvidas na troca de conhecimento regional por meio do SERVIR	
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR2. Número de cientistas ou tomadores de decisão que participam dos intercâmbios entre o SERVIR e as instituições parceiras	
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR3. Número de camadas de dados do SERVIR padronizadas e disponibilizadas nos portais de dados	
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR4. Número de contratos de dados desenvolvidos/criados com assistência USG	
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR5. Número de partes interessadas regionais em desenvolvimento cooperativo de atenuação climática e/ou ferramentas, tecnologias e metodologias de adaptação.	
Outros indicadores de relatório da USAID ( <i>se for o caso, devido a requisitos de missão ou contrato, marque todos os que se aplicam</i> ).	<input type="checkbox"/>	STIR.10 Número de inovações com apoio da assistência USG	
	<input type="checkbox"/>	STIR.11 Número de inovações com apoio da assistência USG com adoção demonstrada pelo setor público e/ou privado	
	<input type="checkbox"/>	STIR.12 Número de publicações científicas revisadas por pares resultantes de apoio do USG para pesquisa e programas de implementação	
OPCIONAL: Indicador específico do Centro	N/A		
NOTAS:	Projeto do serviço ainda em finalização. Espera-se que a teoria da mudança seja modificada até setembro de 2017.		

DIAGRAMA DA TEORIA DA MUDANÇA (opcional)	DIAGRAMA INCLUSO: <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO
---	--

Modelo gráfico da TM



## VIII. Conclusão

Conforme observado antes, este Kit de Ferramentas incorpora uma nova abordagem que evoluirá e crescerá com o tempo. Dito isso, o SERVIR já tem uma vasta experiência em planejamento de serviço para construir e compartilhar. Para que este Kit de Ferramentas acrescente valor ao planejamento de serviço, ele deve estar:

- Fundamentado em experiência prévia;
- Adaptado ao contexto do Centro;
- Com consultas para as ferramentas de metodologia e concreta;
- Arraigado em um processo colaborativo contínuo; e, acima de tudo,
- Sustentado por sua capacidade de melhorar o impacto de desenvolvimento.

Pede-se aos Centros que compartilhem seu feedback sobre as ferramentas e suas experiências gerais com planejamento de serviços.

Boa sorte!

### **TEM UMA DÚVIDA OU PRECISA DE MAIS INFORMAÇÕES?**

**Entre em contato com a equipe de suporte para discutir este kit de ferramentas ou trocar ideias sobre uma situação específica do contexto de seu Centro. E-mail:  
[info@servirsupport.net](mailto:info@servirsupport.net)**