

Planejamento estratégico como ferramenta de gestão de RPPNs: a elaboração de plano estratégico de pesquisa da Reserva Ecológica de Guapiaçu

Strategic planning as a management tool for RPPNs: preparing a strategic research planning for the Guapiaçu Ecological Reserve

Luciana Fusinatto



Resumo

Uma gestão inovadora para as Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) pode envolver o uso de ferramentas que proporcionem um planejamento estratégico. De forma geral, as Unidades de Conservação (UCs) servem-se dos Planos de Manejo, que são importantes descritores das características das UCs e das definições de seu zoneamento e atividades possíveis a serem realizadas em sua área. Entretanto, os Planos de Manejo tendem a ser pouco estratégicos, podendo ser mais bem aproveitados enquanto ferramenta de gestão. Aqui apresentamos um modelo de elaboração de Planejamento Estratégico de Pesquisa para a Reserva Ecológica de Guapiaçu (REGUA), apoiado pela Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), via programa Pesquisador na Empresa. A pesquisa científica é um dos principais eixos de atuação e com grande potencial de inovação e impacto nas demais atividades da REGUA. O Planejamento Estratégico da REGUA está sendo trabalhado com base na Teoria da Mudança e se valendo de algumas metodologias de diagnóstico participativas, como a Matriz SWAT (FOFA) e a Árvore de Problemas e Objetivos/Soluções. Neste trabalho apresentamos um breve panorama sobre o uso do planejamento estratégico em UCs e detalhamos as etapas e respectivos referenciais teóricos que embasam o Plano Estratégico de Pesquisa da REGUA.

Palavras-chave

Áreas Protegidas. Inovação em Gestão. Métodos de Planejamento. Conservação.

Abstract

Innovative management for RPPNs may involve the use of tools that provide strategic planning. Often, Protected Areas (PA) in Brazil use the Management Plans, which are important descriptors of the characteristics of the PA and provide definitions of their zoning and possible activities to be realized in their area. However, Management Plans tend to be few strategic and can be better used as a management tool. Here we present a model for preparing Strategic Research Planning for the Guapiaçu Ecological Reserve (REGUA), supported by the Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), via the Researcher in the Company program. Scientific Research is one of the main areas of activity and has great potential for innovation and impact on REGUA's other activities. REGUA's Strategic Planning is being developed based on the Theory of Change, using some participatory diagnostic methodologies such as the SWAT Matrix and the Tree of Problems and Objectives/Solutions. In this work we present a brief overview of the use of strategic planning in PA and detail the stages and respective theoretical references that support REGUA's Strategic Research Planning.

Keywords

Protected Areas. Innovation in Management. Planning Methods. Conservation.

1. Introdução

1.1 Planejamento estratégico em Unidades de Conservação

O pensamento estratégico proporciona uma gestão inovadora para as organizações através do delineamento de ações futuras visando soluções criativas para seus problemas. Uma gestão estratégica é constituída das seguintes etapas: i) análise do ambiente (interno e externo); ii) estabelecimento de diretrizes associadas às missões, metas e objetivos; iii) formulação de estratégias; iv) implementação de estratégias; e v) controle estratégico (monitoramento). Uma das ferramentas para integrar essas etapas e guiá-las no

processo de gestão é a elaboração e revisão continuada de planos estratégicos (Rezende, 2008). Apesar de ser uma ferramenta de gestão mais usual no âmbito do setor privado, possui também grande potencial transformador no setor público (Silva; Gonçalves, 2011) e em organizações do terceiro setor (Silva et al., 2011).

No Brasil, as Unidades de Conservação (UCs) utilizam como ferramenta de gestão os Planos de Manejo, os quais podem aplicar ferramentas de planejamento estratégico em sua elaboração. De forma geral, apesar de sua grande importância, os Planos de Manejo no país parecem ainda ser pouco práticos enquanto ferramenta de gestão. Ao mesmo tempo, existe um grande potencial de incorporação do planejamento estratégico nos Planos de Manejo e há esta intenção por parte dos gestores das UCs (Barreto; Drummont, 2017). Algumas explicações para as falhas comuns na implementação dos Planos de Manejo, mesmo após sua revisão, incluem a falta de definição objetiva dos fatores críticos de sucesso, a inadequação das estratégias diante dos recursos disponíveis, e a falta de alinhamento entre ferramentas de planejamento estratégico complementares e de planejamento tático-operacional (Barreto; Drummont, 2017). Neste sentido, elaborar um documento com estratégias de ação para as UCs pode, portanto, facilitar a implementação do Plano de Manejo e suas propostas, além de permitir uma melhor alocação dos recursos e esforços.

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), responsável pela gestão das UCs no Brasil em âmbito federal, tem buscado qualificar a gestão do conhecimento como estratégia para aprimorar o processo de implementação das áreas protegidas sob sua administração. Um dos reflexos disto é a iniciativa Práticas Inovadoras, estabelecida por meio de uma parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), o *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) e a *Gordon and Betty Moore Foundation*. Alguns resultados desta busca por inovação são a publicação *Práticas Inovadoras na Gestão de Áreas Protegidas* (ICMBio, 2014) e o Plano Estratégico de Pesquisa e Gestão do Conhecimento do ICMBIO 2018-2021 (ICMBio, 2018). No estado do Rio de Janeiro, o Instituto Estadual do Ambiente (INEA) também tem utilizado o planejamento estratégico como ferramenta, investindo na formação continuada de seus servidores e capacitando gestores de UCs estaduais através da Universidade do Ambiente (INEA, 2018).

O planejamento estratégico pode ser direcionado para eixos de atuação de uma organização. Tanto no caso dos órgãos ambientais quanto das UCs, um dos setores com alto potencial de promover inovação é a pesquisa científica. Neste contexto, existem alguns modelos de gestão voltados para a pesquisa, por exemplo, o Plano Estratégico de Pesquisa e Gestão do Conhecimento do ICMBio (ICMBio, 2018). Este tem como objetivos: i) nortear a pesquisa e a gestão do conhecimento no ICMBio; ii) relacionar as estratégias de pesquisa com as de conservação; e iii) priorizar os conhecimentos-chave para a implementação das estratégias de conservação conduzidas pelo ICMBio em escala nacional. A criação destas políticas é relativamente recente, e as UCs estão começando a se apropriar melhor destas diretrizes para estabelecer seus planos de pesquisa, existindo ainda poucos exemplos do desenvolvimento de planos estratégicos de pesquisa em UCs. Uma iniciativa relativamente recente foi a publicação do *Roteiro para a elaboração e revisão de planos de pesquisa e gestão da informação de Unidades de Conservação* (ICMBio, 2021b) e a aplicação do mesmo na elaboração do *Plano de Pesquisa do Monumento Natural Arquipélago Ilhas Cagarras* (ICMBio, 2021a), que foi elaborado a partir de oficinas orientadas por um Guia do Participante. Entretanto, considerando-se as centenas de UCs existentes no Brasil, e dezenas no estado do Rio de Janeiro, a elaboração de planos estratégicos de pesquisa ainda é incipiente.

Um dos desafios para o planejamento e para a implementação das agendas ambientais é alcançar a transdisciplinaridade, integrando biodiversidade, serviços ecossistêmicos e o bem-estar humano. No Brasil, as pesquisas científicas na área de biodiversidade ainda são predominantemente focadas em processos biológicos. Sob essa perspectiva, apesar de facilitarem o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estipulados pela Organização das Nações Unidas (ONU), os estudos que buscam relacionar a biodiversidade com serviços ecossistêmicos e o bem-estar humano ainda estão em fase inicial (Pires et al., 2018). Assim, pensar conjuntamente e estrategicamente a pesquisa científica em uma

UC, buscando transdisciplinaridade e integração com demandas do território, ainda é uma prática pouco comum em um país tão diverso. Um plano estratégico de pesquisa direcionado para suprir esta demanda, além de ter grande potencial transformador no território da Reserva Ecológica de Guapiaçu (REGUA), pode servir de modelo replicável em outras UCs nacionais e internacionais.

1.2 Planejamento estratégico em RPPNs

As Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) são uma categoria de UC prevista pela lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) (Lei Federal nº 9.985/2000). Elas são de caráter privado, criadas e administradas pelos proprietários das terras com apoio e incentivo da gestão pública. Os estados brasileiros possuem diferentes conjuntos de normas para as RPPNs. No estado do Rio de Janeiro, elas são categorizadas como unidades de proteção integral e incentivadas pelo Programa Estadual de Apoio às RPPNs através do Decreto Estadual nº 40.909/2007.

O apoio à criação e à gestão das RPPNs reconhecidas pelo INEA é feito pelo Núcleo de RPPNs (NURPPN), criado através da Portaria IEF/PRE nº 247, de 2 de setembro de 2008. Recentemente, o NURPPN foi vinculado à Gerência de Unidades de Conservação (GERUC), da Diretoria de Biodiversidade, Áreas Protegidas e Ecossistemas (DIRBAPE) através do Decreto Estadual nº 46.037/2017. O núcleo é responsável por orientar e capacitar os proprietários no passo a passo para criação, implementação e gestão das RPPNs, incluindo a etapa do Plano de Manejo, que é o principal modelo adotado. Para auxiliar na sua criação, foram criados roteiros metodológicos (INEA, 2012; ICMBio, 2015). Tais roteiros orientam que os Planos de Manejo sejam elaborados em três seções principais: i) dados gerais da RPPN; ii) diagnóstico; e iii) planejamento. Já o planejamento divide-se nos seguintes itens: objetivos de manejo da RPPN, zoneamento, programas de manejo e projetos específicos. Os Planos de Manejo são o principal documento de gestão das RPPNs, mas poderiam ter um caráter mais estratégico para as UCs brasileiras (Barreto; Drummond, 2017).

De acordo com o Mapa das RPPNs (INEA, 2022), o Rio de Janeiro possui atualmente 191 RPPNs reconhecidas, cobrindo um total de 15.310,63 ha: 109 RPPNs reconhecidas pelo INEA (8.977,40 ha); 68 reconhecidas pelo ICMBio (6.089,58 ha); e 14 reconhecidas pelos municípios (243,65 ha). Apenas uma proporção pequena das RPPNs possui Planos de Manejos aprovados (INEA, 2021), de modo que a maioria ainda não possui as ferramentas mínimas de gestão das unidades. Por este motivo, apresentamos o estudo de caso da REGUA, uma Organização da Sociedade Civil (OSC, também conhecida como Organização não Governamental, ou ONG) que compreende atualmente um conjunto de cinco RPPNs, utilizadas como modelo para a gestão de RPPNs no Rio de Janeiro no âmbito de iniciativas de planejamento estratégico.

1.3 Planejamento estratégico de pesquisa na REGUA

A REGUA tem como missão a conservação, em longo prazo, da Mata Atlântica e de sua biodiversidade na alta bacia do Rio Guapiaçu, no município de Cachoeiras de Macacu/RJ, Brasil. Esta UC integra cinco RPPNs, somando mais de 700 ha aprovados pelo "INEA RPPN", sendo posto avançado da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (RBMA) e membro da *International Union for Conservation of Nature* (IUCN). Está situada na Região Hidrográfica Baía de Guanabara (RH V) (Coimbra, 2021), que abrange parte da Região Metropolitana do Rio de Janeiro e é considerada pelo INEA uma área chave para a preservação dos recursos hídricos no estado. Constitui, assim, uma UC estratégica para a conservação da biodiversidade da Mata Atlântica do estado. Além disso, a REGUA sobrepõe-se a duas grandes UCs estaduais geridas pelo INEA: a Área de Proteção Ambiental (APA) da bacia do Rio Macacu e o Parque Estadual dos Três Picos (PETP). Essas três UCs atuam conjuntamente na preservação de um grande bloco florestal na Região Serrana, protegendo as faixas marginais da vegetação da bacia do Rio Macacu e conservando áreas estratégicas da bacia hidrográfica do Rio Guapi-Macacu. A bacia é composta pelos rios Guapiaçu e Macacu, principais mananciais de abastecimento público da porção leste da Região Metropolitana do estado do Rio de Janeiro (Coimbra, 2021).

Um dos principais eixos de atuação da REGUA está no suporte à pesquisa científica através de um programa específico para esta finalidade. Algumas características, como a presença de áreas naturais preservadas, áreas de restauração ecológica, apoio logístico, facilidades metodológicas e segurança atraem muitos pesquisadores. A REGUA está localizada em uma área de fácil acesso dentro da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, próxima à maioria das instituições de ensino e pesquisa do estado. Isso faz com que receba uma visita constante de pesquisadores, oferecendo uma infraestrutura para atendê-los, além de sediar *workshops*, cursos e seminários ao longo do ano inteiro. O apoio é oferecido tanto à pesquisa de base quanto à aplicada e aos monitoramentos. Desde 2004 já foram estabelecidas parcerias com 14 universidades, quatro delas estrangeiras, o que resultou em mais de 120 estudos publicados, e a maioria destes resulta de pesquisas de pós-graduação. Além disso, estudos de longo prazo são desenvolvidos na área, como a Pesquisa Ecológica de Longa Duração (PELD) do Mosaico Central Fluminense, as unidades demonstrativas em parceria com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), e projetos de reintrodução de fauna, como o REFAUNA.

Integrar os resultados obtidos através da pesquisa científica à gestão das UCs pode trazer um retorno positivo para o seu manejo em curto, médio e longo prazo. A elaboração de um plano estratégico de pesquisa pode ser uma valiosa ferramenta de gestão, capaz de aperfeiçoar os esforços e promover inovação. Por meio de uma pesquisa científica interconectada, novas soluções podem ser traçadas para todas as ações da REGUA que dependem direta ou indiretamente do conhecimento, como a educação ambiental, a restauração ecológica, a conservação da Mata Atlântica e dos recursos hídricos em consonância com os serviços ecossistêmicos, e as Soluções Baseadas na Natureza.

1.4 Apoio da FAPERJ às OSCs como oportunidade para criação de um plano estratégico de pesquisa na REGUA

A elaboração de um plano estratégico de pesquisa pela REGUA encontrava obstáculos diante das demandas administrativas mais urgentes, das limitações para a contratação de funcionários e da complexidade da rede de instituições e de pesquisadores que atuam junto à organização. Em 2022, a FAPERJ, via edital Programa Pesquisador na Empresa (Edital nº 07/2022), ampliou a possibilidade de fomento para abranger OSCs. Este edital tem como finalidade promover a inserção de mestres e doutores em empresas e OSCs, fomentando projetos de curta duração (12 meses) através de bolsas. Foi a partir deste edital que a REGUA viu a oportunidade de viabilizar a elaboração do Plano Estratégico de Pesquisa via fomento da FAPERJ, no intuito de garantir o apoio de um doutor com experiência acadêmica na reserva. Assim, a REGUA candidatou-se ao edital e foi contemplada com uma bolsa, concedida em junho de 2023.

1.5 Objetivos

Os objetivos desse trabalho são tanto o de relatar a experiência da REGUA na captação de recursos para viabilizar a elaboração de um planejamento estratégico de pesquisa, quanto detalhar os objetivos e metodologias deste planejamento para que este possa servir de modelo para outras RPPNs e UCs.

2. Metodologia

O presente artigo trata-se de um estudo de caso de uma ferramenta de gestão adotada na REGUA para otimizar os esforços e resultados da pesquisa científica realizada dentro e no entorno das suas RPPNs. Buscou-se fazer uma apresentação detalhada dos objetivos e estratégias metodológicas adotadas para a elaboração do planejamento estratégico de pesquisa da REGUA, apresentando também as referências necessárias para a replicação desta ferramenta de gestão em outras RPPNs e UCs.

3. Orçamento

Os recursos investidos pela FAPERJ correspondem a uma bolsa com valor mensal de R\$ 5.925,00, paga ao longo de 12 meses, totalizando R\$ 71.100,00. O edital exige como contrapartida da REGUA o investimento de, no mínimo, 10% deste valor, correspondente a R\$ 7.110,00, como apoio às atividades executadas pelo bolsista.

4. Resultados

4.1 Objetivos do plano estratégico de pesquisa

A criação de um plano estratégico de pesquisa visa estreitar a rede de colaborações entre pesquisadores, instituições de pesquisa e a REGUA, buscando objetivos científicos comuns que possam trazer um impacto socioambiental positivo, tanto para a região onde a Reserva está inserida, quanto de forma mais ampla, considerando o alcance que as pesquisas têm ao serem publicadas e divulgadas dentro e fora do país.

De forma mais específica, podem ser listados os seguintes objetivos: i) sintetizar, mapear e divulgar os estudos realizados desde a sua criação da REGUA, em 2001; ii) identificar questões pendentes e fortalecer o plano de manejo da REGUA; iii) verificar a existência de grupos zoológicos e/ou botânicos com papel fundamental na restauração e que estejam mal documentados; iv) definir lacunas na pesquisa e áreas de conhecimento prioritárias; v) produzir um diagnóstico conjunto e participativo das necessidades e oportunidades para a pesquisa científica; vi) consultar os pesquisadores e demais atores interessados (*stakeholders*) para que forneçam informações que colaborem na construção do plano estratégico; vii) definir metas para a pesquisa científica em curto, médio e longo prazo, assim como seus indicadores; viii) alinhar as metas de pesquisa tanto às necessidades da REGUA, quanto aos objetivos da Agenda 2030, estabelecendo uma maior ligação com serviços ecossistêmicos; ix) aumentar a integração da pesquisa científica com as ações de educação ambiental, restauração de ecossistemas e ecoturismo; x) estabelecer um conselho de pesquisa; xi) promover parcerias/convênios com/entre as instituições de pesquisa e demais atores interessados; xii) identificar formas de captação de recursos (humanos, financeiros) para áreas prioritárias de pesquisa científica; xiii) criar um plano estratégico de pesquisa replicável, que sirva de modelo para outras UCs; e xiv) divulgar amplamente o plano estratégico.

4.2 Metodologias adotadas para a elaboração do plano estratégico de pesquisa

O desenvolvimento do plano estratégico de pesquisa está em seu primeiro mês de execução e será feito em cinco etapas (Tabela 1), utilizando como base a Teoria da Mudança. Esta abordagem, além de trazer um conjunto de ferramentas metodológicas que auxiliam no direcionamento de metas em curto e longo prazo, é considerada um componente fundamental em esforços para mudanças socioambientais (Gienapp; Hostetter, 2022).

Figura 1 – Matriz das etapas do desenvolvimento do Plano Estratégico de Pesquisa da REGUA

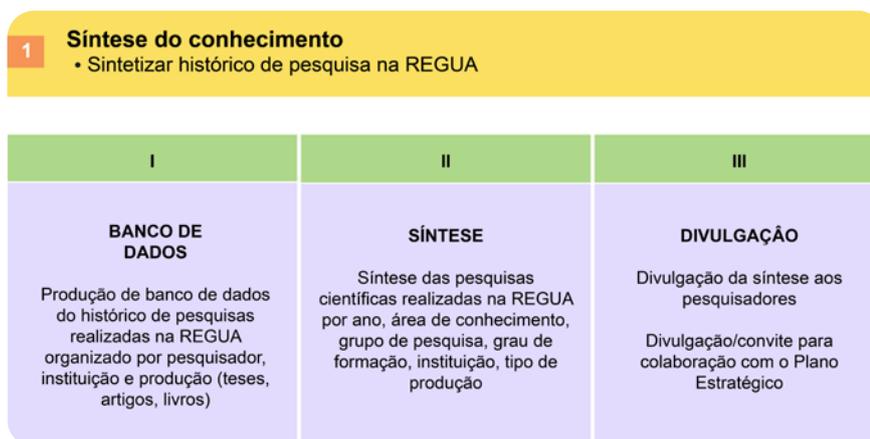


Fonte: Elaborada pela autora.

A primeira etapa consistirá na elaboração de uma síntese atualizada das pesquisas científicas resultadas das ações produzidas pela REGUA desde 2001 (Figura 1). Para tanto, está em elaboração um banco de dados que reúne informações de todas as pesquisas desenvolvidas na REGUA desde a sua criação. Este banco de dados está sendo organizado por produto – trabalhos de formação acadêmica, como monografias e trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses, artigos científicos e livros –, por pesquisadores e por instituições de pesquisa. Também servem de apoio documentos produzidos pela REGUA, como relatórios, planos de ação e o Plano de Manejo. Essas informações reunidas no banco de dados serão compiladas por área de conhecimento e brevemente sintetizadas através de textos, gráficos e tabelas. Essas informações e o banco de dados ficarão disponíveis para o grande público e para a comunidade acadêmica, funcionando como um indicador do que vem sendo realizado em pesquisa na REGUA.

A partir dessa síntese, será possível mapear as áreas de conhecimento mais desenvolvidas e que podem servir de base para investigações mais avançadas e transdisciplinares, assim como aquelas ainda não desenvolvidas e prioritárias para a conservação, a restauração ecossistêmica e o avanço socioambiental da região. Essa primeira síntese servirá de base também para, em conjunto com as demais etapas, direcionar ações futuras, como a busca por parcerias com pesquisadores ou fontes de financiamento. A síntese será o primeiro produto do trabalho, e deverá ser amplamente divulgada.

Figura 2 – Detalhamento das partes a serem desenvolvidas na etapa de síntese do conhecimento do Plano Estratégico de Pesquisa da REGUA



Fonte: Elaborada pela autora.

A segunda etapa consistirá no diagnóstico da pesquisa científica na REGUA (Figura 2) para identificação de ajustes que podem ser feitos para melhor alcançar os propósitos da organização. Para a realização deste diagnóstico serão adotadas metodologias participativas. O uso dessas ferramentas terá como base uma ampla consulta aos pesquisadores e aos demais atores (*stakeholders*). Uma das abordagens a ser utilizada para o diagnóstico será a Árvore de Problemas e de Objetivos/Soluções (Coral *et al.*, 2008), que permite identificar, dentro das diferentes ações, situações que precisam de soluções (tronco), suas causas (raízes) e consequências (ramos). A partir deste diagnóstico, é possível desenvolver estratégias para solucionar situações, e a solução destes problemas é a inovação na organização. Além disso, outra ferramenta complementar será a matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*) (Weihrich, 1992; Ghazinoory *et al.*, 2007), ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), quando traduzida para o português. Esta matriz permite a análise do ambiente interno das organizações (forças e fraquezas) e o relaciona com o ambiente externo (oportunidades e ameaças) para traçar estratégias de ação.

Figura 3 – Detalhamento das partes a serem desenvolvidas na etapa de diagnóstico do Plano Estratégico de Pesquisa da REGUA

2 Diagnóstico • Identificar as lacunas de conhecimento • Ampla consulta aos <i>stakeholders</i>		
I	II	III
CONSULTA STAKEHOLDERS Primeira rodada de consulta a <i>stakeholders</i> através de encontros/questionários online	CONSULTA STAKEHOLDERS Segunda rodada de consulta a <i>stakeholders</i> - apresentação da primeira rodada/validação e encaminhamentos	SÍNTESE DIAGNÓSTICO Síntese Final do Diagnóstico Matriz SWAT (FOFA) Árvore de Problemas

Fonte: Elaborada pela autora.

A terceira etapa será o uso do diagnóstico para o estabelecimento de metas e seus respectivos indicadores (Figura 3). Esta etapa usará como base a Teoria da Mudança (Gienapp; Hostetter, 2022), que organiza o planejamento fundamentado pelas seguintes questões-chave: i) quais ações devem ser tomadas?; ii) como é possível realizar estas ações?; iii) quais mudanças ou novas condições são esperadas como resultado destas ações em curto e longo prazo?; e iv) quem será beneficiado por essas ações ou mudanças? A partir desta abordagem, as metas e seus respectivos indicadores serão sistematizados dentro de cada uma das frentes de atuação da REGUA. Nesta etapa, também será feito o alinhamento das metas de acordo com os 17 ODS da Agenda 2030 da ONU.

Figura 4 – Detalhamento das partes a serem desenvolvidas na etapa de estabelecimento das metas e indicadores do Plano Estratégico de Pesquisa da REGUA

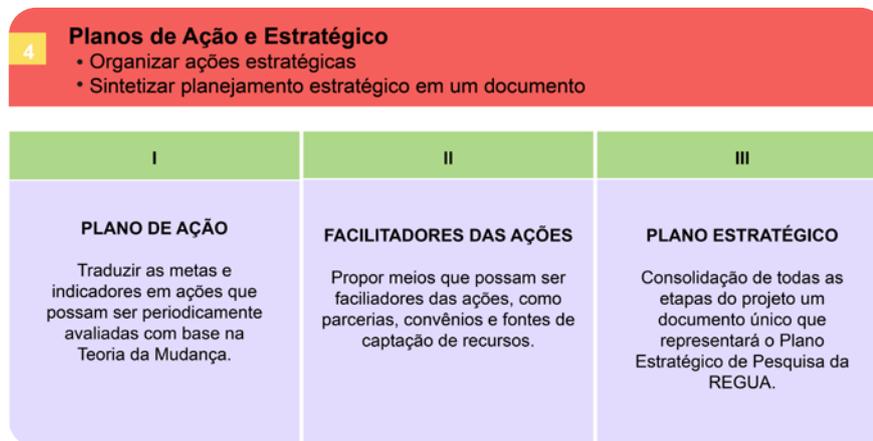
3 Metas e indicadores • Definição de metas e indicadores para pesquisa científica em curto, médio e longo prazo		
I	II	III
DEFINIÇÃO DE METAS Com base na Teoria da Mudança, definir metas e indicadores para a pesquisa científica na REGUA em curto, médio e longo prazo.	ALINHAMENTO AGENDA 2030 Alinhamento das metas e indicadores de pesquisa científica na REGUA com a Agenda 2030.	SÍNTESE METAS/INDICADORES Síntese final das metas e indicadores alinhados à Agenda 2030.

Fonte: Elaborada pela autora.

A quarta etapa prevista é a integração das partes, estabelecendo os planos de ação em um único documento, o Plano Estratégico (Figura 4). Aqui serão descritas as ações necessárias para se alcançarem as metas, assim como possíveis estratégias para execução destas ações. Serão identificados também meios facilitadores a fim de que as ações possam ser executadas, como parcerias e convênios. Os resultados de todas as etapas serão consolidados em um documento único. Para facilitar seu acesso, o documento final será acompanhado também de uma versão resumida e simplificada do documento final.

Por fim, a quinta etapa diz respeito à divulgação deste plano estratégico para os atores, que pode ser feita via correio eletrônico, disponibilização da página da REGUA, redes sociais e eventos relacionados. Como qualquer planejamento estratégico, este só terá sucesso com acompanhamento posterior do monitoramento e avaliação do sucesso das suas metas, objetivos e indicadores (Figura 5). De forma cíclica, com uma periodicidade que deverá ser definida também no estabelecimento das metas de curto, médio e longo prazo, o plano estratégico deve ser revisto e atualizado. Assim, novas ferramentas podem ser adotadas e novas metas, indicadores e ações podem ser pensados para garantir o sucesso do planejamento e um processo continuado de inovação.

Figura 5 – Detalhamento das partes a serem desenvolvidas na etapa de estabelecimento dos Planos de Ação e consolidação do Plano Estratégico de Pesquisa da REGUA



Fonte: Elaborada pela autora.

5. Considerações finais

As OSCs dependem da captação de recursos para poder executar seus projetos. Neste sentido, o fomento via programa Pesquisador na Empresa, da FAPERJ, foi de fundamental importância, pois viabilizou a execução do primeiro Plano Estratégico de Pesquisa de RPPNs em território nacional. Através deste fomento, será produzido e divulgado um Plano Estratégico de Pesquisa para a REGUA baseado na Teoria da Mudança, capaz de sintetizar as atividades de pesquisa realizadas na Reserva desde 2001, diagnosticar, através de ampla consulta, as lacunas de conhecimento, necessidades e potencialidades para a pesquisa científica, estabelecer metas e indicadores alinhados às agendas ambientais globais, e delinear planos de ação em que estas metas possam ser alcançadas.

Além disso, esse tipo de parceria institucional, entre a FAPERJ e as OSCs, configura um resultado inédito na gestão de RPPNs, demonstrando como as fontes de captação de recursos para a gestão podem ser variadas e envolverem também o setor público. Essa estratégia só foi viável pelo fato de a REGUA ser uma OSC, além de integrar cinco RPPNs. Assim, a implementação de organizações sem fins lucrativos, associada à criação das RPPNs, amplia consideravelmente a capacidade de captação de recursos para execução de projetos. Também é relativamente inédita, no âmbito das UCs brasileiras, a elaboração de planos estratégicos para a gestão, seja na área da pesquisa científica, seja na gestão global das UCs. Para RPPNs, trata-se de um modelo de gestão

totalmente inédito. Acredita-se que o planejamento estratégico pode tanto estar previsto nos Planos de Manejo – os documentos de gestão usuais das UCs –, como também pode ser uma ferramenta de gestão à parte, possibilitando maior fluidez nos processos de gestão institucional. Espera-se que este modelo encoraje e instrumentalize gestores de outras UCs e RPPNs a utilizarem o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Referências

BARRETO, C. G.; DRUMMOND, J. A. L. Strategic planning in Brazilian protected areas: uses and adjustments. **Journal of Environmental Management**, v. 200, p. 79-87, set. 2017.

COIMBRA, J. P. P. (org.). **Atlas da região hidrográfica V: Baía de Guanabara e sistemas lagunares de Maricá e Jacarepaguá**. 1. ed. Rio de Janeiro: AGEVAP, 2021.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GHAZINOORY, S.; ZADEH, A. E.; MEMARIANI, A. Fuzzy SWOT analysis. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, v. 18, n. 1, p. 99-108, 2007.

GIENAPP, A.; HOSTETTER, C. **Developing a theory of change: practical guidance, step-by-step guidance and examples**. Baltimore: The Annie E. Casey Foundation, 2022.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Plano estratégico de pesquisa e gestão do conhecimento do ICMBio 2018-2021: pesquisa e gestão de conhecimento para implementar as estratégias institucionais de conservação e manejo da biodiversidade**. Brasília: ICMBio, 2018.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Práticas inovadoras na gestão de áreas protegidas: gestores empreendedores: inovação na gestão de unidades de conservação**. 1. ed. Brasília: ICMBio, 2014.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Roteiro metodológico para elaboração de plano de manejo para Reservas Particulares do Patrimônio Natural - RPPN**. Brasília: ICMBio, 2015.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Plano de Pesquisa do Monumento Natural Arquipélago Ilhas Cagarras**. Brasília: ICMBio, 2021a.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Roteiro para elaboração de pesquisa e gestão da informação de unidades de conservação**. Brasília: ICMBio, 2021b.

INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE (RJ). **Inea aprova planos de manejo de sete Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs)**. Rio de Janeiro, 17 ago. 2021. Disponível em: <http://www.inea.rj.gov.br/inea-aprova-planos-de-manejo-de-sete-reservas-particulares-do-patrimonio-natural-rppns/>. Acesso em: 17 jun. 2023.

INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE (RJ). **Roteiro metodológico estadual para plano de manejo de RPPN**. Rio de Janeiro: INEA, 2012.

INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE (RJ). **RPPNs reconhecidas em esferas estadual, federal e municipal no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: INEA, 2023. 1 mapa. Escala 1:50. Disponível em: <http://www.inea.rj.gov.br/wp-content/uploads/2023/07/MAPA-RPPNS-192-31mai2023.jpg>. Acesso em: 17 jun. 2023.

INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE (RJ). **Universidade do Ambiente**: relatório de atividades 2015-2018. Rio de Janeiro: INEA, 2018.

PIRES, A. P. F.; AMARAL, A. G.; PADGURSCHI, M. C. G.; JOLY, C. A.; SCARANO, F. R. Biodiversity research still falls short of creating links with ecosystem services and human well-being in a global hotspot. **Ecosystem Services**, v. 34, pt. A, p 68-73, 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, RS, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011.

SILVA, M. E.; COSTA, A. C. V.; GÓMEZ, C. R. P. Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 75-92, jul./set. 2011.

WEIHRICH, H. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, abr. 1982.

Sobre a autora

Luciana Fusinatto

Bióloga formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com mestrado em Zoologia pelo Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro (MN/UFRJ) e doutorado em Ecologia e Evolução pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). É bolsista do Programa Pesquisador na Empresa da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), pelo qual desenvolve o Planejamento Estratégico de Pesquisa da Reserva Ecológica de Guapiaçu (REGUA).