

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ATUARIA – FEA-PUC-SP

COGEAE

GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR

DIEGO IGAWA MARTINEZ

**REVISÃO E AVALIAÇÃO DE 10 ANOS DE PARCERIAS NO PROJETO
TOYOTA – APA COSTA DOS CORAIS**

São Paulo

2021

DIEGO IGAWA MARTINEZ

**REVISÃO E AVALIAÇÃO DE 10 ANOS DE PARCERIAS NO PROJETO
TOYOTA – APA COSTA DOS CORAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de especialização
Gestão de Projetos Sociais em
Organizações do Terceiro Setor, como
parte dos requisitos para obtenção do
título de especialista.

Orientadora: Prof^a Dr^a Alice Dianezi
Gambardella.

São Paulo

2021

DIEGO IGAWA MARTINEZ

**REVISÃO E AVALIAÇÃO DE 10 ANOS DE PARCERIAS NO PROJETO
TOYOTA – APA COSTA DOS CORAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de especialização
Gestão de Projetos Sociais em
Organizações do Terceiro Setor, como
exigência para obtenção do título de
especialista.

São Paulo, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Agradecimentos:

Agradeço à Fundação SOS Mata Atlântica, especialmente na figura da Diretora Executiva, Márcia Hirota, por todo o apoio institucional fornecido para que eu pudesse cursar essa especialização. Gostaria de registrar também a minha admiração aos colegas da SOS Mata Atlântica que lutam e acreditam na nossa causa.

Agradeço à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, a todos os membros e pesquisadores do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor – NEATS e a todos os docentes do curso. O curso traz uma visão ampla, diversa e muito rica sobre o setor, espero que o NEATS possa crescer e continuar atendendo à sociedade.

Agradeço também aos colegas do curso de especialização, aos que resistiram até o final e aos que passaram de alguma maneira por esse percurso. Vivemos dificuldades de uma pandemia, mas certamente crescemos e contribuímos para o curso e para as organizações.

Agradeço à Keiko pela enorme ajuda na compilação de informações, pelas sugestões a esse trabalho e, claro, pela liderança que teve a frente do Projeto e da relação com as outras instituições na Costa dos Corais. Foi uma satisfação incrível trabalhar com alguém que eu já conhecia há muito tempo e depois dividir sete anos de esforços na equipe mais legal da SOS Mata Atlântica. Boa sorte nos seus novos caminhos.

Agradeço à Fundação Toyota do Brasil e a todos os seus representantes por acreditarem e investirem em mais de uma década de parceria para o fortalecimento de uma Unidade de Conservação. O trabalho e a visão da Fundação devem ser reconhecidos e esperamos auxiliar nesse processo. Gostaria de agradecer também à todas as organizações e pessoas que passaram pelo Projeto Toyota – APACC, entre representantes da sociedade civil e servidores públicos, todos são exemplos de comprometimento para uma região tão especial e rica em biodiversidade e cultura.

Por fim, agradeço especialmente a Profa. Dra. Alice Gambardella por aceitar a orientação e por todo o aprendizado durante o curso.

Resumo:

As Unidades de Conservação (UC) fazem parte de uma estratégia importante e mundialmente conhecida para a proteção da biodiversidade e promoção do desenvolvimento sustentável, porém, muitas vezes essas áreas carecem de apoio para o seu funcionamento. O estabelecimento de parcerias com organizações do terceiro setor e investidores sociais privados pode ser um caminho para melhorar a implementação desses espaços protegidos.

A Área de Proteção Ambiental (APA) da Costa dos Corais é uma dessas Unidades de Conservação. Em 2011, um projeto concebido pela Fundação SOS Mata Atlântica e Fundação Toyota do Brasil foi iniciado para prestar apoio financeiro, técnico e institucional ao órgão público gestor da UC, bem como apoiar projetos de outras Organizações da Sociedade Civil (OSCs) com atuação local. Após dez anos de execução, apesar da produção de relatórios periódicos, ainda não havia sido feita uma avaliação abrangente sobre os resultados das atividades e os aprendizados no período.

Esse trabalho teve como objetivo realizar uma revisão e avaliação das ações nessa década. Foram reunidas informações constantes em relatórios de execução e outros dados secundários, realizada uma análise comparativa entre a APA Costa dos Corais e outra UC de mesma categoria e objetivos de manejo semelhantes e, por fim, a avaliação foi complementada com dados primários obtidos por meio de questionários aplicados às OSCs que participaram do Projeto.

Os resultados sugerem que o Projeto teve uma contribuição importante para os instrumentos de gestão da APA, como seu conselho gestor e plano de manejo, e para a infraestrutura e insumos da UC. O apoio aos projetos das OSCs locais parceiras da APA ampliaram a escala dos resultados e a atuação dessas organizações no território.

O modelo de parceria com o órgão público é capaz de atender as demandas da gestão da UC com agilidade, o que trouxe melhores condições para o trabalho das equipes gestoras. Já o modelo de parceria com as OSCs locais teve que ser repensado ao longo da última década para uma abordagem

mais colaborativa e que fosse além do financiamento de projetos, com mais atenção ao fortalecimento institucional dessas organizações.

Os aprendizados dessa avaliação devem ser considerados para o futuro do Projeto, que continuará executando recursos de um fundo de perpetuidade constituído com parte dos investimentos da parceria. Além disso, é importante continuar o trabalho de comunicação da parceria com a Fundação Toyota do Brasil como um caso importante de investimento em conservação da biodiversidade e encorajar mais iniciativas similares por parte do setor da filantropia e do investimento social privado.

Abstract

Protected Areas, such as Brazilian's Conservation Units (UC) are part of an important and globally known strategy for protecting biodiversity and promoting sustainable development, however, these areas often lack support for their functioning. The establishment of partnerships with third sector organizations (non-profits) and private social investors can be a way to improve the implementation of these protected spaces.

The Costa dos Corais Environmental Protection Area (APA) is one of these Conservation Units. In 2011, a project conceived by Fundação SOS Mata Atlântica and Fundação Toyota do Brasil was initiated to provide financial, technical and institutional support to the public agency that manages the UC, as well as to support projects from other Civil Society Organizations (CSOs) with local operations. After ten years of execution, despite the production of periodic reports, a comprehensive assessment of the results and lessons learned in the period had not yet been addressed.

This work aimed to carry out a review and evaluation of actions in that decade. Information from regular reports and other secondary data was gathered, a comparative analysis was carried out between the APA Costa dos Corais and another UC of the same category and similar management objectives, and finally, the evaluation was complemented with primary data obtained through questionnaires applied to CSOs that participated in the Project.

The results suggest that the Project made an important contribution to the APA's management instruments, such as its management board and management plan, and to the UC's infrastructure and inputs. The support to the projects of local CSOs that are partners of the APA increased the scale of the results and the performance of these organizations in the territory.

The partnership model with the public agency can meet the demands of the UC management with agility, which has brought better conditions for the work of the management teams. The partnership model with local CSOs, on the other

hand, had to be rethought over the last decade for a more collaborative approach that went beyond project financing, with more attention to the institutional strengthening of these organizations.

The lessons learned from this evaluation should be considered for the future of the Project, which will continue to use resources from a endowment fund constituted with part of the partnership's investments. In addition, it is important to continue the communication work of the partnership with Fundação Toyota do Brasil as an important case of investment in biodiversity conservation and to encourage the growth of similar activities by the philanthropy sector and private social investment.

Lista de Figuras:

Figura 1 - Localização e limites da Área de Proteção Ambiental da Costa dos Corais, em vermelho.	11
Figura 2 – Imagens da APA Costa dos Corais. a: visão aérea da barreira recifal, b: peixes-boi em recinto de readaptação, c: embarcações de turismo nas piscinas naturais da APA, d: embarcações tradicionais no município de Porto de Pedras, Alagoas.	13
Figura 3 - Reforma de galpão para uso como centro náutico em Tamandaré (PE).	17
Figura 4 - Crescimento no número de autorizações de pesquisa concedidas na APA Costa dos Corais.	18
Figura 5 – a: recinto reformado na base de Porto de Pedras; b: manejo técnico de peixe-boi; c: monitoramento telemétrico em campo, com viaturas doadas pelo Projeto.	18
Figura 6 – Localização e limites da APA Barra do Rio Mamanguape, em vermelho.	21
Figura 7 - Exemplos de atividades de campo do Instituto Recifes Costeiros ...	25
Figura 8 - Atividades do Instituto Bioma Brasil dentro e fora do ambiente escolar.	26
Figura 9 – Condução de visitantes e associados apoiando o manejo dos peixes-boi em reabilitação.	27
Figura 10 – Resumo dos resultados do questionário aplicado para avaliação da percepção das OSCs participantes do Projeto. Para cada afirmação, a escala de 1 a 5 representa uma variação entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.	32

Lista de Tabelas:

Tabela 1 – Grupos e categorias de Unidades de Conservação definidas pela Lei Federal n. 9985/2000.	3
Tabela 2 – População estimada pelo IBGE para o ano 2021 e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal do Censo 2010 para os doze municípios envolvidos pela APA Costa dos Corais.	11

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Objetivos.....	8
3. Metodologia.	9
3.1. Descrição da área de estudo.	10
4. Resultados e discussão.....	13
4.1. O apoio à APA Costa dos Corais.	13
4.2. Avaliação comparativa entre APAs semelhantes.	21
4.3. O apoio às Organizações da Sociedade Civil e a construção de parcerias locais.	23
4.4. Formulário de avaliação junto aos parceiros apoiados pelo Projeto. ..	31
5. Conclusão.....	33
Referências	37
Anexo I	43

1. Introdução.

O acesso ao meio ambiente equilibrado é um direito humano fundamental estabelecido pela Constituição Federal e, como tal, é um tema importante para a atuação das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). As OSCs lidam com temas centrais na esfera pública, exercem atividades de interesse coletivo em diferentes frentes de atuação e são essenciais nos processos de transformação da realidade social e construção de um Estado brasileiro orientado para o bem comum (AGUERRE, 2019).

Essas organizações se inserem no chamado Terceiro Setor, termo cunhado para diferenciar o espaço daquelas do Primeiro Setor (Estado) e Segundo Setor (mercado), e que pode ser entendido como “o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atenção é dirigida a finalidades coletivas ou públicas” (FERREIRA, 2002, p. 45).

Definir o Terceiro Setor não é uma tarefa fácil já que o termo agrupa uma grande complexidade de organizações. Existem mais de 820 mil OSCs no Brasil que atuam em temas muito diversos, como a defesa de interesses coletivos (associações de moradores, associações comunitárias, associações patronais e de classes profissionais), defesa de minorias, habitação, esporte, cultura, educação, saúde, assistência social, religião, entre outros (LOPEZ, 2018).

Talvez pela complexidade inerente, a população brasileira ainda não compreende bem sobre o que se trata e no que atuam as OSCs. Uma pesquisa de opinião encomendada ao IBOPE no ano de 2019, baseada em amostras de todas as regiões do país, revelou que 36% dos respondentes nunca ouviram falar sobre o termo “OSC” e 24% responderam que já ouviram, mas não sabem nada a respeito. Situação similar acontece para o termo “Terceiro Setor”, para qual 33% responderam que nunca ouviram falar e 29% que não sabem nada a respeito (IBOPE, 2020). Já quando perguntadas sobre o termo “ONG”, 96% dos respondentes afirmam conhecerem o termo, não necessariamente por fatos e notícias positivas relacionadas ao uso do termo ONG.

A mesma pesquisa revelou que quando a população é perguntada sobre quais são os segmentos de atuação das organizações sociais, educação e meio

ambiente são os temas que ocupam os primeiros lugares, enquanto religião ocupa o último lugar no ranking de respostas (IBOPE, 2020). Entretanto, do conjunto de Fundações e Associações privadas sem fins lucrativos, mais de 35% de todas as organizações são entidades religiosas, enquanto cerca de 6,7% atuam com educação e apenas 0,7% enquadram-se na categoria “meio ambiente e proteção animal” (IBGE, 2019). Portanto, o desconhecimento sobre o setor também se reflete em uma falta de correlação entre a realidade e a percepção das pessoas sobre a atuação das OSCs.

A Fundação SOS Mata Atlântica é uma dessas poucas OSCs que atuam na temática ambiental. Foi criada em 1986 com a missão de mobilizar a sociedade para a defesa do bioma da Mata Atlântica, que ainda é um dos mais ameaçados do mundo. Atualmente, restam apenas 12% da área original de florestas, considerando apenas os fragmentos com tamanho superior a três hectares (SOS MATA ATLÂNTICA; INPE, 2014), áreas menores do que isso são muito frágeis para sustentarem biodiversidade e processos ecossistêmicos.

A redução dos ecossistemas originais da Mata Atlântica foi resultado de um longo processo que se mistura com a própria formação do país. A ocupação do Brasil pelos europeus teve início na Mata Atlântica, em áreas costeiras e progressivamente em direção ao interior. Diversos foram os ciclos econômicos que exploraram recursos da floresta, como corte e exportação de madeiras, o ciclo do ouro, café, cana, até os dias mais recentes.

Atualmente, grande parte do bioma da Mata Atlântica é ocupado por áreas destinadas à agropecuária e cultivos diversos (ROSA *et al.*, 2021), além da urbanização e especulação imobiliária, uma vez que a área ocupada por infraestrutura urbana na Mata Atlântica cresceu 80% nos últimos 30 anos e as cidades que se encontram nesse bioma abrigam mais de 70% da população do país (MAPBIOMAS, 2021).

Para frear a perda de ambientes naturais, combater o desmatamento e executar projetos de restauração ambiental são fundamentais. Mas para além disso são necessárias medidas para garantir a integridade dos ambientes que ainda se encontram bem conservados. Para isso, uma das maneiras mais efetivas de garantir a proteção é a criação de Unidades de Conservação.

Unidade de Conservação (UC) é uma figura prevista na Lei Federal n. 9985/2000, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação. A lei traz as diretrizes para essas áreas, organiza as diferentes categorias de UCs, estabelece os ritos para criação e gestão, bem como define o conceito de UC. De acordo com o seu art. 2, uma Unidade de Conservação é:

O espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção (BRASIL, 2000).

Ainda de acordo com o SNUC, as UCs dividem-se em dois grandes grupos: As unidades de Proteção Integral, que visam a preservação da natureza com a mínima intervenção humana possível, e as unidades de Uso Sustentável, cujo objetivo é compatibilizar a conservação com o uso dos recursos naturais de maneira sustentável.

Dentro desses dois grandes grupos, o SNUC organiza doze categorias de UCs. São exemplos do grupo de Proteção Integral os Parques Nacionais, as Reservas Biológicas e as Estações Ecológicas. Enquanto no grupo de Uso Sustentável encontram-se as Florestas Nacionais, as Reservas Extrativistas e as Áreas de Proteção Ambiental, entre outros (Tabela 1).

Tabela 1 – Grupos e categorias de Unidades de Conservação definidas pela Lei Federal n. 9985/2000.

Grupos	Proteção Integral	Uso Sustentável
Categorias	Estação Ecológica (ESEC)	Área de Proteção Ambiental (APA)
	Reserva Biológica (REBIO)	Área de Relevante Interesse Ecológico (ARIE)
	Parque Nacional (PARNA, ou estadual ou municipal)	Floresta Nacional (FLONA, ou estadual ou municipal)
	Monumento Natural (MONA)	Reserva Extrativista (RESEX)
	Refúgio de Vida Silvestre (REVIS)	Reserva de Fauna (REFAU)
		Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS)
		Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN)

Fonte: elaborado pelo autor.

Cada categoria de UC traz regras específicas previstas na lei geral e outras disposições que podem ser regulamentadas em normas posteriores à criação de

uma UC. Essa grande diversidade de categorias justifica-se pela complexidade de situações que envolvem a gestão de áreas naturais.

A criação de uma UC deve ser precedida por estudos técnicos e consulta pública para a maioria dos casos e, nesse processo, é possível que uma UC onde não seja admitido nenhum tipo de uso direto dos recursos naturais seja adequado para uma certa realidade, mas não para outras, como áreas ocupadas por populações tradicionais ou povos originários, áreas com usos múltiplos e propriedades particulares regulares. Portanto, a fim de minimizar os possíveis conflitos e apresentar melhores soluções para cada realidade, o SNUC pode ser entendido como um cardápio de opções na qual a definição da categoria mais adequada deve se dar após um diagnóstico e avaliação prévia criteriosa.

As áreas protegidas no bioma da Mata Atlântica ainda garantem refúgios importantes para a biodiversidade. São vários os estudos que demonstram maiores índices de biodiversidade, riqueza de espécies ou maior biomassa dentro de UCs quando comparadas com áreas fora desses espaços protegidos (DE LIMA *et al.*, 2020; MAGIOLI *et al.*, 2021; SOUZA; PREVEDELLO, 2020).

As UCs também se mostram eficientes para conter ou minimizar certos impactos ambientais. A ocorrência de desmatamento nessas áreas protegidas, por exemplo, é mais de quatro vezes menor do que o desmatamento em áreas privadas (YOUNG; MEDEIROS, 2018). Na Mata Atlântica, no período de 2019 a 2020 foram perdidos mais de 13 mil hectares de vegetação nativa, sendo que apenas 0,4% desse desmatamento ocorreu dentro de UCs (FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA; INPE, 2021).

Além disso, os ambientes protegidos pelas UCs prestam outros serviços relevantes, como a manutenção do balanço hídrico e estoque de carbono (PIRES *et al.*, 2021) e entregam uma importante contribuição à economia do país com a oferta de água para captação humana e geração de energia, extração de produtos naturais, manejo florestal, oportunidades de visitação e ecoturismo, entre outras atividades (YOUNG; MEDEIROS, 2018).

Apenas para ilustração, a visitação pública nos Parques Nacionais gera um impacto econômico positivo que supera os R\$ 2 bilhões ao ano (YOUNG; MEDEIROS, 2018). Segundo um estudo sobre os gastos dos visitantes

elaborado por técnicos do próprio órgão gestor das UCs federais, cada um real investido na gestão dessas áreas protegidas se traduz em um retorno econômico de 15 reais (SOUZA; SIMÕES, 2019).

Mesmo que a estratégia de criar UCs para proteção dos ecossistemas seja reconhecida pela sua eficácia e benefícios ambientais e socioeconômicos, a Mata Atlântica ainda carece de mais áreas protegidas (GUEDES PINTO; MARTINEZ, 2021). Atualmente, apenas cerca de 13% da área do bioma encontra-se protegida por UCs e essas áreas são muito mal distribuídas entre diferentes regiões biogeográficas, portanto, pouco representativas do ponto de vista ecológico (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Nesse cenário, as metas internacionais que foram adotadas pelo Brasil na Convenção da ONU sobre Diversidade Biológica, que envolviam proteção de pelo menos 17% das áreas terrestres de maneira efetiva, equitativa, e ecologicamente representativa até o ano de 2020, não puderam ser atingidas para a Mata Atlântica.

Além disso, segundo dados do Cadastro Nacional de Unidades de Conservação, mantido pelo Ministério do Meio Ambiente, apenas 20% das UCs da Mata Atlântica possuem Planos de Manejo elaborados e aprovados, e apenas 26% contam com Conselho Gestor instituído e ativo. Ambos são os principais instrumentos de gestão dessas áreas protegidas, o que mostra que ainda existe uma grande lacuna de implementação nas UCs que já foram criadas.

O investimento público é a principal fonte para cobrir os custos de implementação e gestão das UCs, porém, estima-se que cerca de 76% das áreas protegidas brasileiras possuem déficit de financiamento e seria necessário cerca de 468 milhões de dólares para cobrir todos os custos anuais de manejo apenas para as UCs na esfera federal (SILVA *et al.*, 2021).

Os valores são altos, mas nem tanto quando comparados a outros custos das políticas públicas brasileiras. O valor é muito menor do que as despesas com subsídios para o agronegócio ou mesmo o valor discutido para o fundo eleitoral, por exemplo. Ainda assim, o pouco investimento fragiliza a credibilidade das áreas protegidas no Brasil e é um dos motores para constantes ataques legislativos a essa política pública.

Cerca de 7,3 milhões de hectares de áreas protegidas já foram perdidos no país por alterações em leis ou decretos que instituíram UCs e outras iniciativas similares (BERNARD; PENNA; ARAÚJO, 2014). Atualmente, ainda são recorrentes os Projetos de Lei que visam alterar o Sistema Nacional de Unidades de Conservação, reduzir ou destituir UCs que foram criadas em acordo com os devidos ritos legais.

Portanto, é importante que a sociedade conheça os benefícios das UCs, a importância e urgência dessa estratégia de conservação e valorize seus espaços protegidos para defendê-los de interesses setoriais e tentativas políticas de fragilizá-los. Projetos para direcionar investimento privado para a implementação dessas áreas protegidas e para o fortalecimento da sociedade civil local podem trazer grandes contribuições.

Uma experiência interessante nesse sentido surgiu no Programa Costa Atlântica da Fundação SOS Mata Atlântica. Esse programa, criado em 2006, baseava-se principalmente na captação de recursos privados por meio de doações de pessoas físicas e parcerias com empresas para apoiar financeiramente a implementação de áreas protegidas sob gestão pública na faixa costeira da Mata Atlântica (MARTINEZ *et al.*, 2015). Uma das iniciativas foi uma parceria com a Fundação Toyota do Brasil firmada em 2011 para a constituição de um Fundo de Perpetuidade (*endowment*) e apoio financeiro anual para a Área de Proteção Ambiental da Costa dos Corais (APACC), com o compromisso de investimento de R\$ 10 milhões em 10 anos.

Durante essa década de 2011 a 2021 o Projeto Toyota – APA Costa dos Corais passou por diversos ajustes, necessidades de adaptação e alcançou resultados interessantes. Porém, mesmo com a experiência acumulada após uma década de execução, ainda não foi feita uma avaliação geral dos resultados do Projeto.

As organizações do Terceiro Setor tipicamente estruturam sua atuação em projetos, ou seja, ações articuladas com um objetivo definido, a ser atingido dentro de um determinado tempo com a utilização de diferentes recursos (GAMBARDELLA, 2014). A avaliação, em uma visão mais ampla, passa por toda as fases do ciclo dos projetos sociais.

Os procedimentos da avaliação estão presentes desde a fase anterior à implementação do projeto em si, com a produção de informação e diagnósticos (*ex-ante*), avaliação de processo (durante a execução do projeto) e a avaliação da implementação, dos resultados e impactos após o encerramento do projeto (*post-facto*) (GAMBARDELLA, 2014; JANNUZZI, 2014). Segundo a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, avaliação pode ser definida como “o exercício sistemático de compreender e valorar um objeto qualquer, política, programa, projeto etc., segundo critérios explícitos e consistentes para um dado conjunto de atores” (SILVA; JOPPERT; GASPARINI, 2020).

Uma das primeiras formas de avaliação de projetos sociais, surgida na década de 80, era a partir da fiscalização financeiro-orçamentária a fim de verificar como os recursos foram aplicados, sem observação necessariamente da qualidade (GAMBARDELLA, 2014). Os procedimentos e propósitos da avaliação evoluíram, mas até os dias atuais ainda estão muito pautadas na lógica de prestação de contas aos atores externos e financiadores.

Por outro lado, percebe-se de alguma maneira um movimento por uma cultura avaliativa mais voltada ao crescimento da própria organização social e seus processos de gestão do conhecimento, da informação e de competências internas (GAMBARDELLA, 2019). Neste sentido, uma definição interessante sobre avaliação é:

Avaliar significa refletir, entender, interpretar e sistematizar com vistas a melhorar a ação pública e gerar mais resultados de desenvolvimento, sejam eles quais forem, definidos por gestores, comunidades, organismos internacionais e demais atores que atuem em conjunto. Não basta apenas fazer, é preciso refletir sobre o que se faz continuamente para que a ação se enriqueça, para que se torne mais lúcida. É esta a experiência humana, de conduzir suas ações com cada vez mais excelência. (COSTA, 2018, p. 9)

No sentido de aperfeiçoar sua atuação, é relevante que as organizações possam criar uma cultura avaliativa, cujas práticas de reflexão e aprendizagem permeiam suas normas, processos, comportamentos, suposições e ações (GIFE, 2020). Essa cultura ainda não faz parte do cotidiano de muitas organizações por motivos variados, como a falta de recursos humanos, materiais

e mesmo o tempo necessário para as avaliações que muitas vezes não é priorizado.

Entretanto, avaliar, além de ser necessário para a prestação de contas para atores externos e para a comunicação acerca dos resultados sociais, pode trazer grandes contribuições para o aperfeiçoamento da atuação da organização e a criação dessa cultura avaliativa se faz na prática, com experiências ao longo do tempo (GIFE, 2020).

O orçamento público para as áreas protegidas nunca foi o adequado e são necessárias alternativas como o uso de recursos advindos de multas, taxas e fundos de compensação ambiental, financiamento multilateral, contratos de concessão de serviços, ou então doações e projetos patrocinados no país. Essas duas últimas alternativas ainda são pouco empregadas (MACHADO; YOUNG; CLAUZET, 2020).

Isso se deve em parte aos poucos arranjos de parceria existentes entre organizações de direito privado e órgãos públicos para direcionar recursos às áreas protegidas sob gestão pública. Mas também há uma falta de produção de conhecimento sobre as experiências dessa natureza, sobretudo com avaliação e comunicação de seus resultados, a fim de estimular a captação de mais doadores para iniciativas semelhantes.

Portanto, esse estudo de caso visa contribuir para o compartilhamento de experiências e resultados com as organizações ambientalistas do terceiro setor e para o fortalecimento das áreas naturais protegidas. Além disso, espera-se que esse estudo possa estimular a cultura avaliativa na Fundação SOS Mata Atlântica, como um valor importante para o público interno da organização.

2. Objetivos.

São objetivos desse trabalho: revisar as ações desempenhadas no primeiro ciclo (2011 – 2021) do Projeto Toyota – APA Costa dos Corais e avaliar os resultados obtidos no fortalecimento da área protegida e das organizações da

sociedade civil locais que foram parceiras do projeto; a partir dos resultados, traçar recomendações para os ciclos posteriores do Projeto.

3. Metodologia.

A prática avaliativa sempre se deu em situações e terrenos complexos, onde o apelo por objetividade convive com disputas políticas, recursos escassos e demandas por maior participação (TANAKA, 2021). Há mais de uma centena de métodos e modelos avaliativos na literatura, com epistemologias e sentidos plurais (SILVA; JOPERT; GASPARINI, 2020).

Métodos amplamente aplicados podem ser encontrados em publicações de órgãos de fomento internacionais e manuais avaliativos (GERTLER *et al.*, 2018; THE WORLD BANK, 2004), ao mesmo tempo em que no Brasil discute-se recomendações para uma prática mais descolonizada, que discuta criticamente as próprias condições axiológicas nas quais os métodos se desenvolvem (BOULLOSA *et al.*, 2021; RIBEIRO; GASPARINI, 2021).

Diferentes métodos de avaliação podem ser agrupados em tipologias segundo suas propostas, públicos de interesse, objetivos e fases do ciclo de vida dos projetos (GAMBARDELLA, 2014). As escolhas metodológicas devem ser feitas de acordo com esse contexto e muitas vezes se faz necessária a aplicação de mais de uma abordagem.

Para o presente estudo, optou-se pela avaliação somativa para verificação dos resultados do projeto após a finalização do primeiro ciclo de 10 anos de ações e constituição do fundo de perpetuidade. Para tanto, foi realizada uma revisão documental dos relatórios produzidos ao longo da década de 2011 a 2021 a fim de compreender o histórico e as transformações na APACC e nas OSCs que participaram do projeto. Também buscou-se comparar a situação da APACC com outra UC de mesma categoria, esfera de gestão e na mesma região, mas que não recebeu apoio de nenhum projeto semelhante.

A avaliação foi complementada com a participação dos representantes das OSCs que foram apoiadas, por meio da aplicação de questionários baseados em

escala *likert* a fim de compreender as contribuições do projeto na trajetória das organizações. O questionário foi construído com frases afirmativas e uma escala de 1 a 5, onde 1 significava “discordo totalmente” e 5 significava “concordo totalmente”.

Os temas tratados pelo questionário buscaram medir se as OSCs participantes avaliam que participar do Projeto melhorou o impacto delas sobre a APACC; se o Projeto trouxe melhorias para a gestão da organização; se elas se tornaram mais conhecidas para o público geral; se o Projeto facilitou a mobilização de novas parcerias e captação de recursos; e se o Projeto contribuiu para a incidência política das organizações e defesa de suas pautas no território. Os questionários foram criados no formato *on-line* e enviados por e-mail para representantes das OSCs.

3.1. Descrição da área de estudo.

A APACC é a maior Unidade de Conservação costeira do Brasil. Criada por Decreto Federal em 23 de outubro de 1997, abrange mais de 400 mil hectares, 120 km de linha de costa e distribui-se pelo litoral de 12 municípios entre os estados de Alagoas e Pernambuco (Figura 1). Atualmente é gerida pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), autarquia vinculada ao Ministério do Meio Ambiente.

Figura 1 - Localização e limites da Área de Proteção Ambiental da Costa dos Corais, em vermelho.



Fonte: elaborado pelo autor com dados de BRASIL, 2021.

Com exceção da capital Maceió, os municípios abrangidos pela APACC são pequenos, com menos de 50 mil habitantes, sendo que metade dos doze municípios que se relacionam com a APA possuem menos de 20 mil habitantes. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (dados de 2010) da região também é baixo, com uma média de 0,57 excluindo a capital Alagoana (Tabela 2).

Tabela 2 – População estimada pelo IBGE para o ano 2021 e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal do Censo 2010 para os doze municípios envolvidos pela APA Costa dos Corais.

	Município	População estimada em 2021	IDHM (Censo 2010)
PE	Tamandaré	23.852	0,593
	Barreiros	42.866	0,586
	São José da Coroa Grande	21.868	0,608
AL	Maragogi	33.351	0,574
	Japaratinga	8.444	0,57
	Porto Calvo	27.331	0,586
	Porto de Pedras	7.618	0,541
	São Miguel dos Milagres	8.073	0,591
	Passo de Camaragibe	15.270	0,533
	Barra da Santo Antônio	16.201	0,557
	Paripueira	13.484	0,605
	Maceió	1.031.597	0,721

Fonte: IBGE, 2021.

A zona costeira desses municípios é marcada pela transição entre ecossistemas terrestres e marinhos, onde se desenvolvem manguezais, estuários, restingas e destacam-se os recifes de coral. Esses ambientes são importantes não apenas do ponto de vista ecológico, mas também permitiram o desenvolvimento das atividades de pesca artesanal, desempenham a função de proteção da linha de costa contra processos erosivos e as formações recifais paralelas à linha de costa formam as piscinas naturais, que compõem o principal atrativo turístico da região. Cidades como Maragogi chegam a receber 2 milhões de turistas apenas na alta temporada.

Os objetivos da APACC, segundo o seu Decreto de criação, são: I - garantir a conservação dos recifes coralígenos e de arenito, com sua fauna e flora; II - manter a integridade do habitat e preservar a população do Peixe-boi marinho (*Trichechus manatus*); III - proteger os manguezais em toda a sua extensão, situados ao longo das desembocaduras dos rios, com sua fauna e flora; IV - ordenar o turismo ecológico, científico e cultural, e demais atividades econômicas compatíveis com a conservação ambiental e; V - incentivar as manifestações culturais e contribuir para o resgate da diversidade cultural regional.

Figura 2 – Imagens da APA Costa dos Corais. a: visão aérea da barreira recifal, b: peixes-boi em recinto de readaptação, c: embarcações de turismo nas piscinas naturais da APA, d: embarcações tradicionais no município de Porto de Pedras, Alagoas.



Fonte: fotos de Iran Normande, Clemente Coelho Júnior, Rafael Munhoz e acervo SOS Mata Atlântica.

4. Resultados e discussão.

4.1. O apoio à APA Costa dos Corais.

Quando o Programa Costa Atlântica foi criado na SOS Mata Atlântica em 2006, com o objetivo de contribuir para a manutenção da integridade e do equilíbrio ambiental das regiões costeiras da Mata Atlântica, foi contratado um estudo de Macrodiagnóstico da Zona Costeira e Marinha sob influência desse bioma. O estudo, desenvolvido por pesquisadores associados ao Instituto Oceanográfico da Universidade de São Paulo foi um esforço de avaliação anterior ao início dos projetos executados no âmbito do Programa e já havia apontado a Costa dos Corais como uma área de interesse especial.

Essa área especial se justificava pelo seu valor ecológico, com a conectividade entre ecossistemas de manguezais, estuários, recifes de coral utilizados por diversas espécies, inclusive aves migratórias e o peixe-boi marinho, ameaçado de extinção. O relatório do Macrodiagnóstico apontava a necessidade de intervenções na Costa dos Corais para estimular a educação ambiental com as comunidades locais e estimular o grande potencial para o turismo sustentável (SCHAEFFER NOVELLI *et al.*, 2006).

Por outro lado, o relatório apontava os impactos da monocultura de cana de açúcar, que ocupou extensas porções da Zona da Mata, e a monocultura de coco nas faixas litorâneas. A carcinicultura era outro uso agrícola que trazia preocupações pela substituição de áreas de manguezal. O relatório também ressaltava que os municípios da região em sua maioria eram pobres e com elevada exclusão social (SCHAEFFER NOVELLI *et al.*, 2006).

Portanto, os desafios da região vão além da preservação da biodiversidade e é preciso contar com meios para envolver a comunidade, interferir no planejamento do espaço e articular diferentes atores sociais e a existência da APA Costa dos Corais traz esse potencial. Diferente de outras categorias de UCs, a fortaleza das APAs é justamente a capacidade de articulação e de se constituir como um fórum e espaço de debates para o desenvolvimento regional.

A gestão de uma APA é complexa e essa categoria de UC possivelmente é uma das mais carentes em recursos humanos e materiais para sua implementação. A APACC, apesar de ter sido criada no final da década de 90, passou vários anos sem os instrumentos básicos de gestão previstos na legislação federal, como a existência de um Conselho Gestor e um Plano de Manejo.

No início do Projeto Toyota – APACC, em 2011, foram estabelecidas quatro prioridades: I – implementar o Plano de Manejo da Unidade nas suas diferentes frentes e programas de ação; II – replicar ao longo da APA a experiência bem-sucedida de criação e manutenção de área de recuperação recifal; III – Apoiar projetos e atividades de instituições e parceiros locais; IV – Promover atividades e campanhas de divulgação.

O apoio à APACC foi formalizado por meio de um Acordo de Cooperação, celebrado também em 2011, com o objetivo de fornecer suporte à gestão da APA para a implementação do Plano de Manejo, apoio ao funcionamento do Conselho Gestor da APA (CONAPAC) e melhorias na infraestrutura terrestre e náutica da UC.

No ano de 2011, entretanto, ainda não havia Plano de Manejo tampouco Conselho Gestor instituído. O CONAPAC foi empossado em novembro de 2011 e o Projeto apoiou a primeira capacitação dos conselheiros em agosto de 2012. Já o Plano de Manejo foi aprovado e publicado no Diário Oficial apenas em janeiro de 2013.

Anteriormente ao Plano de Manejo, as ações da parceria visavam contribuir para os objetivos que estavam especificados no Decreto de criação da APACC. O monitoramento do projeto previa o acompanhamento trimestral de indicadores relacionados às ações do órgão gestor da APA e das OSCs parceiras locais, elegidos em comum acordo entre as Fundações Toyota do Brasil e SOS Mata Atlântica. Esses indicadores eram relativos a processos, produtos e resultados e sua metodologia inspirava-se no modelo praticado pela Toyota para acompanhamento de suas próprias atividades empresariais.

Os indicadores elegidos incluíam número de dias de fiscalização ambiental, número de bases operacionais em funcionamento, número de treinamentos realizados para diferentes públicos, número de peixes-boi reintroduzidos, número de turistas monitorados nas zonas de visitação, número de pesquisas desenvolvidas, quantidade de resíduos coletados em mutirões de limpeza, entre outros.

Apesar de importantes para o acompanhamento das atividades, esses indicadores não foram selecionados em um processo de elaboração de um marco lógico ou teoria da mudança do Projeto. Portanto, faltava uma tese mais clara sobre a cadeia lógica de intervenção que pudesse explorar as relações entre as ações do projeto e seus resultados e impactos esperados (MAYNE, 2017; RIBEIRO, 2015).

Com a publicação do Plano de Manejo da UC, o plano de trabalho do Acordo de Cooperação passou a ter como base os programas elencados no

Plano de Manejo: infraestrutura e gestão, uso público, pesquisa e monitoramento, gestão socioambiental, manejo da biodiversidade, e proteção ambiental. Cada um desses programas trazia uma meta para a parceria.

Em 2011, a situação da APA ainda era de baixa implementação. Uma avaliação da efetividade de gestão realizada entre os anos de 2009 e 2010 demonstrou que a APACC possuía efetividade no limite inferior da categoria “mediana” (41% em um índice que varia de zero a cem), sendo que as piores pontuações foram registradas para os temas de recursos humanos, infraestrutura e recursos financeiros (ICMBIO; WWF, 2012).

Esses eram temas críticos no início do Projeto Toyota – APACC. Em uma UC tão extensa como a APACC havia apenas uma base em operação, a sede no município de Tamandaré, ao norte da APA, que abrigava apenas 3 analistas ambientais responsáveis por todas as demandas do território. Havia apenas um recinto para a aclimação e reintrodução de peixes-boi, sem a estrutura de apoio adequada, e nenhuma área de apoio náutico, fundamental para uma UC marinha (Figura 3).

A parceria já investiu mais de R\$ 830 mil apenas na infraestrutura da UC, compra de equipamentos de campo e escritório, despesas emergenciais e gastos cotidianos para o dia a dia da administração da unidade. O Projeto Toyota – APACC não foi a única fonte de recursos financeiros para a UC, mas contribuiu para a redução do déficit financeiro, o que se traduziu em melhora nas condições de gestão, disponibilidade de recursos e efetividade da APA, afirmação corroborada pelos resultados de um protocolo de avaliação que passou a ser aplicado pelo próprio ICMBio a partir de 2016 (ICMBIO, 2017).

Figura 3 - Reforma de galpão para uso como centro náutico em Tamandaré (PE).



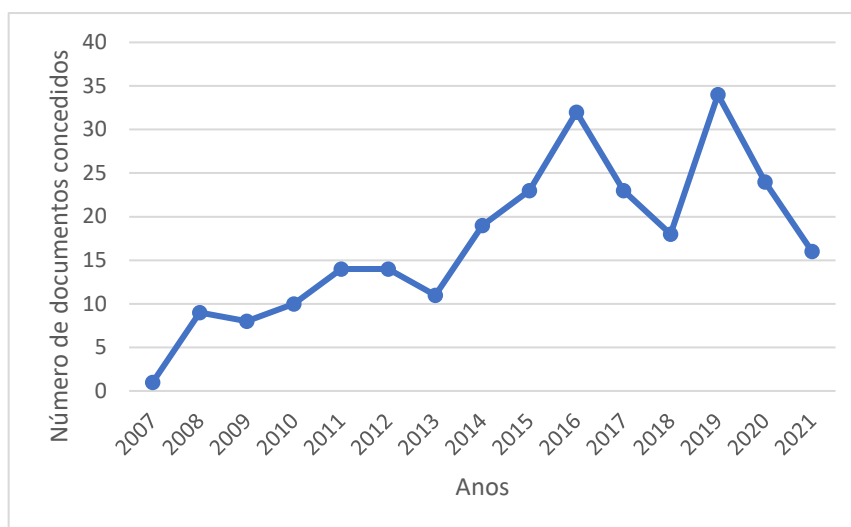
Fonte: Relatório de execução ICMBio.

Atualmente, no ano de 2021, a APACC conta com três bases equipadas e funcionais, um centro náutico e o dobro de analistas ambientais em comparação com o ano de 2011, além de dois técnicos, dois estagiários, três bolsistas e 21 terceirizados, pagos com recursos de outras parcerias que foram conquistadas posteriormente pela APACC.

As três bases da APACC agora contam com alojamento para pesquisadores e as melhores condições, a realização de dois seminários de pesquisa e expedições de monitoramento da biodiversidade apoiadas pelo Projeto Toyota - APACC atraíram mais pesquisas para a Unidade.

As pesquisas científicas em uma UC Federal devem ser autorizadas e registradas no Sistema de Autorizações e Informação em Biodiversidade (SISBIO) e, segundo esse sistema, até 2011 havia apenas 45 autorizações de pesquisa registradas para a APACC. Atualmente, a APACC já soma mais de uma centena de projetos de pesquisa, 250 autorizações concedidas e mais de mil pesquisadores envolvidos (ICMBIO, 2021), além da implantação de dois sítios do Programa de Pesquisa Ecológica de Longa Duração (PELD), executado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (Figura 4).

Figura 4 - Crescimento no número de autorizações de pesquisa concedidas na APA Costa dos Corais.



Fonte: ICMBIO (2021)

Nas ações de manejo da biodiversidade, o apoio do Projeto contribuiu para a reintrodução de 18 peixes-boi, a estruturação da base no município de Porto de Pedras que guarda três recintos construídos para o manejo da espécie. Outro resultado importante foi a efetivação do zoneamento da APA, com a criação de oito Zonas de Preservação, áreas que são reservadas para a recuperação da vida marinha com a mínima interferência de atividades humanas como pesca ou uso turístico.

Figura 5 – a: recinto reformado na base de Porto de Pedras; b: manejo técnico de peixe-boi; c: monitoramento telemétrico em campo, com viaturas cedidas em comodato pela Toyota.



Fonte: Relatório de execução ICMBio.

No começo do Projeto, a única Zona de Preservação existente na APA localizava-se sobre recifes ao largo da costa do município de Tamandaré. Essa zona de 259 hectares foi pioneira na região e é reconhecida pelos benefícios à biodiversidade e relações ecológicas da região (CARVALHO, 2016). Com a

última revisão do Plano de Manejo da APA, aprovado no ano de 2021, agora são oito Zonas de Preservação implementadas que somam mais de 5,5 mil hectares.

A efetivação do zoneamento da UC era uma demanda importante e foi pactuada de forma participativa. Isso só foi possível por meio de um longo processo com o CONAPAC e com os Conselhos Municipais de Meio Ambiente (CONDEMAS), que trazem a discussão sobre a APA para a escala local.

Quando o Projeto foi iniciado em 2011, logo se sucedeu a posse do CONAPAC e, desde então, foram realizadas 33 reuniões. O Projeto Toyota – APACC apoiou a criação e despesas de reuniões do CONAPAC desde o início, o que inclui aluguel de espaços para reuniões, equipamentos para registro, alimentação, entre outros itens. Mais recentemente, no período da pandemia de COVID-19, o apoio foi mantido para que encontros virtuais ocorressem com o melhor acesso e segurança possíveis.

Também foram realizados seis ciclos de capacitação para conselheiros e dois intercâmbios com conselhos de outras UCs. A equipe da APA passou a contar com profissionais com perfil mobilizador, o que também favoreceu os resultados. Dois processos de renovação do CONAPAC ocorreram em 2014 e 2016, até a atual composição que consiste em 40 conselheiros titulares e 40 suplentes, escolhidos com critérios de representatividade entre os municípios, de diferentes setores e respeitando a paridade entre setor público e sociedade civil. Atualmente, o CONAPAC passa por sua terceira renovação, com eleições realizadas em reunião virtual durante o mês de novembro de 2021.

Nos municípios da APA, foram criados onze CONDEMAS, sendo que quatro estão ativos, com reuniões regulares em 2021 (nos municípios de Tamandaré, Maragogi, Porto de Pedras e Maceió). O CONDEMA de Barreiros ainda se encontra em processo de criação para que todos os municípios da APA possuam uma instância participativa para o debate com a sociedade e representantes do poder público local. No âmbito do CONAPAC, foi criada uma câmara técnica para monitorar informações sobre a composição dos conselhos municipais e estimular o funcionamento desses fóruns.

A gestão participativa foi fundamental para a revisão do Plano de Manejo, que buscou atualizar, complementar lacunas e atender demandas da sociedade

em relação à versão do Plano de 2013. O processo de revisão foi iniciado em 2017 e contou com mais de 30 oficinas setoriais e cerca de 2 mil pessoas envolvidas. Para que o envolvimento social fosse satisfatório, a participação de OSCs locais foi muito relevante.

Uma particularidade do Projeto Toyota – APA Costa dos Corais foi celebrar, além do Acordo de Cooperação com o ICMBio, uma série de contratos particulares de parceria com outras Organizações da Sociedade Civil (OSCs) locais. Além das atividades do órgão público gestor da APA, OSCs locais que contribuíssem para o atingimento dos objetivos da área protegida também foram apoiadas com recursos do Projeto e acabaram desenvolvendo uma rede importante que contribuiu para a gestão pública.

Esse envolvimento pode ser visto nos seguintes depoimentos de representantes de OSCs que atuam na região, retirados de um release à imprensa sobre a aprovação do novo Plano de Manejo da APACC em 2021 (FUNDAÇÃO TOYOTA DO BRASIL, 2021):

Demos um salto gigantesco no que refere a questões de zoneamento e normas. Há agora todo um detalhamento dos usos dessa área: econômico, social, cultural, turismo e pesca. Temos mais ferramentas para o trabalho de proteção e conservação da biodiversidade na Costa dos Corais. (Representante do Instituto Bioma Brasil)

Os planos foram elaborados de maneira participativa, incluindo os mais diversos atores sociais, entre eles moradores da região, jangadeiros, ONGs e representantes do setor do turismo, para identificar os atrativos e as necessidades da APA. (Representante do Instituto Yandê)

Das ações elencadas no Plano de Trabalho que embasou o Acordo de Cooperação com o ICMBio, 80% das atividades foram realizadas. Os 20% restantes foram parcialmente realizadas ou não tiveram sucesso, muitas vezes porque dependem de outros arranjos de governança complexos, como é o caso da gestão da pesca. A melhoria das condições de infraestrutura e gestão do órgão federal, o aumento na proteção e manejo da biodiversidade, a manutenção de um Conselho Gestor ativo, a aprovação de um Plano de Manejo atualizado e

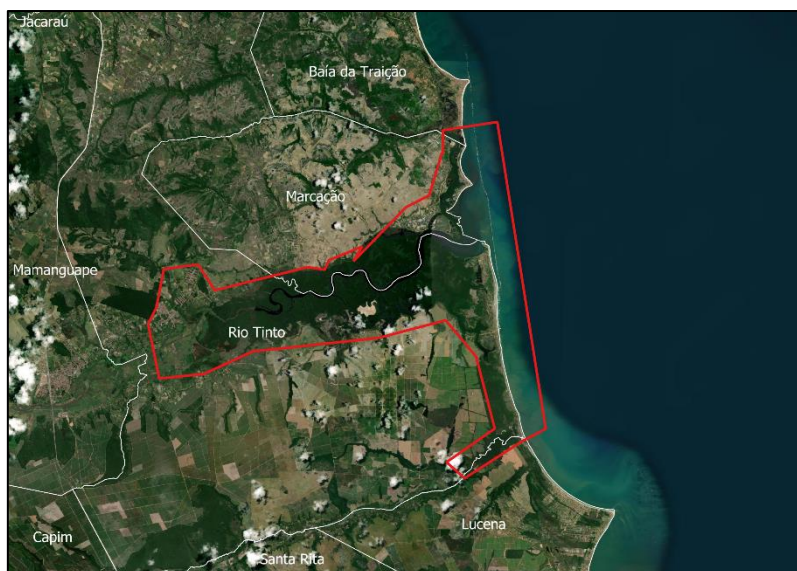
uma rede de OSCs que fortalecem a APA foram resultados que estiveram ligados direta ou indiretamente ao apoio do Projeto Toyota – APACC.

4.2. Avaliação comparativa entre APAs semelhantes.

O processo de avaliação do impacto social de um projeto tem como elemento importante a identificação de um controle, ou seja, um grupo de indivíduos, área ou situação que guarda características semelhantes com a situação que recebeu as intervenções do projeto (FABIANI *et al.*, 2018; FALEIROS, 2021). Idealmente, as condições para monitoramento e avaliação de impacto devem ser desenhadas durante a concepção do projeto, junto do estabelecimento de indicadores de resultados e suas respectivas métricas.

Para um projeto que visa investir em uma área protegida, nem sempre será possível encontrar uma situação contrafactual válida e qualquer tentativa incorrerá em vieses de seleção. Ainda assim, na tentativa de comparar a APA Costa dos Corais com outra Unidade de Conservação da mesma categoria, elegeu-se a APA da Barra do Rio Mamanguape (APARM) (Figura 6).

Figura 6 – Localização e limites da APA Barra do Rio Mamanguape, em vermelho.



Fonte: elaborado pelo autor com dados de BRASIL, 2021

A APABRM também é uma Área de Proteção Ambiental gerida na esfera federal pelo ICMBio. Os limites da APABRM abrangem uma extensão territorial bem menor do que a APACC, cerca de 15 mil hectares, porém guarda algumas semelhanças importantes com a APACC.

Assim como a APACC, a APABRM também é uma unidade de conservação criada na década de 90 para proteção do ambiente costeiro-marinho na região nordeste do país. Ambas as APAs protegem ambientes semelhantes, com manguezais, estuários, praias e recifes costeiros. Outra semelhança é que os municípios abrangidos pela APABRM (Lucena, Rio Tinto, Marcação e Baía da Traição, no estado da Paraíba) também são pequenos, com baixo IDHM, possuem interesse turístico, atividades pesqueiras e populações tradicionais, ao mesmo tempo em que há proximidade com um grande centro urbano (aproximadamente uma hora e meia do centro de João Pessoa) e com centros de pesquisa, como o campus da Universidade Federal da Paraíba em Rio Tinto.

Por fim, os objetivos constantes do Decreto de Criação da APABRM também se assemelham aos da APACC, com destaque para a conservação do peixe-boi marinho e dos manguezais, bem como o estímulo ao turismo ecológico e educação ambiental.

Ao contrário da APACC, que contou com os investimentos e com o fundo do Projeto Toyota – APACC e, posteriormente, apoios do Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF) e da Agência Alemã de Cooperação Internacional (GIZ), a APABRM recebeu pouco apoio de Fundações e outras organizações privadas durante sua história. Um apoio de destaque para a APABRM foi o projeto Manguezais do Brasil, coordenado por uma parceria entre ICMBio, Fundo Brasileiro para Biodiversidade (FUNBIO, uma OSC) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento sustentável (PNUD), com recursos do GEF.

O projeto Manguezais do Brasil financiou, entre outras atividades, a elaboração do Plano de Manejo da APABRM que foi publicado em 2014 (ICMBIO, 2014). Porém, em comparação ao Plano de Manejo da APACC que já conta com uma nova versão aprovada em 2021, na APABRM esse instrumento de gestão nunca foi integralmente revisto e já se encontra desatualizado. Houve apenas alterações pontuais publicadas em uma Portaria do ICMBio em 2017.

Outro instrumento básico de gestão, o Conselho Gestor da UC, também possui defasagens em relação à APACC. A Portaria que cria o Conselho da APABRM foi publicada em 2005 e não existem outros documentos disponíveis no portal do ICMBio referentes à renovação do Conselho, tampouco as atas e resoluções deliberadas pelo colegiado.

De acordo com o relatório de análise de monitoramento de gestão do ICMBio para a APABRM no ano de 2020, a unidade sofre com carência de recursos em todos os seus processos estruturantes (ICMBIO, 2020a). Já na APACC a situação é mais confortável, de acordo com o seu relatório, recursos financeiros, equipamentos e capacidade técnica são suficientes ou moderadamente suficientes para 15 ações relacionadas aos processos de pesquisa, manejo da biodiversidade, proteção, visitação, suporte operacional, entre outros (ICMBIO, 2020b).

Dos oito processos avaliados no relatório da APABRM, quatro tiveram indicadores classificados como negativos e os outros quatro como moderados. Já na APACC, de seus oito processos nenhum foi classificado como negativo, apesar de apenas um, a gestão da proteção, ter sido classificado como positiva.

O histórico e a avaliação dos relatórios de gestão do ICMBio sugerem que o apoio externo, iniciado pelo Projeto Toyota – Costa dos Corais, e o apoio da sociedade civil local são importantes para que uma APA possa ser efetiva e cumprir seus objetivos. A situação da APACC atualmente é superior à da APABRM, principalmente na disponibilidade de recursos e insumos para suas atividades, mas ainda assim a efetividade média da APACC é considerada como apenas moderada pelo órgão gestor (ICMBIO, 2020b), uma vez que deficiências no planejamento e ameaças do contexto, como a visitação desordenada, construções irregulares e conflitos com áreas agrícolas no entorno ainda permanecem.

4.3. O apoio às Organizações da Sociedade Civil e a construção de parcerias locais.

Como já exposto, apoiar projetos e atividades de instituições e parceiros locais com parte dos recursos financeiros do Projeto era uma das prioridades estabelecidas entre as duas Fundações. Acreditava-se que OSCs da região desenvolviam ações complementares e sinérgicas no território protegido pela APA e esse parceiros locais foram inicialmente escolhidos pela própria Fundação SOS Mata Atlântica, após uma prospecção no ano de 2011, que buscou organizações cujas iniciativas e missões estatutárias eram alinhadas com os objetivos constantes do decreto de criação da APACC.

Desta maneira, em 2012 foram estabelecidas inicialmente parcerias com quatro OSCs: Instituto Recifes Costeiros (Ircos), Instituto Bioma Brasil (IBB), Associação dos Condutores do Turismo de Observação do Peixe-boi Marinho, conhecida como Associação Peixe-boi, e a Cooperativa Náutica Ambiental.

A Cooperativa Náutica Ambiental tinha a missão de valorizar o conhecimento tradicional dos jangadeiros e prestar serviços de turismo ecológico e educativo. As jangadas representam uma tradição do litoral nordestino que vem sendo substituída pelo uso de embarcações motorizadas e de maior porte. O projeto da Cooperativa era viabilizar a continuidade dessa tradição para atendimento de turistas e outros visitantes, como grupos escolares, às piscinas naturais no município de Tamandaré. Durante suas atividades, outra ação importante da Cooperativa era disseminar boas práticas da conduta em ambientes recifais.

A Cooperativa recebeu apoio do projeto para a construção de duas jangadas e melhoria do atendimento aos visitantes (ICMBIO, 2013), porém, a Cooperativa fundada em 2009 por pescadores, estudantes e mergulhadores enfrentou problemas administrativos e foi inativada no ano de 2015.

O Instituto Recifes Costeiros, juntamente com o Instituto Bioma Brasil, são duas organizações que permaneceram desde o início como parceiras do Projeto. O primeiro contato da SOS Mata Atlântica com o Ircos foi em 2008, quando o Instituto participou de um edital aberto pela Fundação para projetos em Unidades de Conservação. Foi nessa experiência que membros da SOS Mata Atlântica conheceram a iniciativa de recuperação e conservação de uma área recifal dentro da única Zona de Preservação que havia na APA Costa dos Corais.

O Ircos sempre realizou a manutenção, monitoramento e controle dessa zona (Figura 7). Os dirigentes e coordenadores do instituto são do ambiente acadêmico da Universidade Federal de Pernambuco e diversas pesquisas já foram realizadas na área. O conhecimento gerado apoia o argumento de que essas Zonas de Preservação são importantes para a biodiversidade e até para a pesca regional, o que trouxe credibilidade para a implantação de novas Zonas de Preservação no zoneamento atual da APA (DA SILVEIRA *et al.*, 2021; FERREIRA; MAIDA, 2007; GRANDE *et al.*, 2019).

Figura 7 - Exemplos de atividades de campo do Instituto Recifes Costeiros



Fonte: Relatório de atividades do Projeto Toyota - APACC

O Instituto Bioma Brasil também teve sua origem ligada ao ambiente acadêmico, criado a partir de membros de um laboratório do Instituto Oceanográfico da Universidade de São Paulo, que passaram a se dedicar a aplicar o conhecimento para influenciar uma melhor gestão dos ambientes costeiros, especialmente os manguezais. Um dos principais projetos da instituição é promover a educação ambiental sobre manguezais nos ambientes formais e informais de ensino, com materiais didáticos e metodologias próprias (Figura 8).

O atual presidente do instituto é vinculado à Universidade de Pernambuco e a proximidade com a Costa dos Corais, bem como o apoio do Projeto Toyota – APACC, levou o IBB a capacitar mais de 300 professores e gestores de políticas educacionais em sete municípios abrangidos pela APA. Seus resultados somam 66 escolas e milhares de estudantes envolvidos nas atividades. No município de São José da Coroa Grande, os materiais produzidos

pelo Instituto foram adotados desde 2017 como base do programa pedagógico para a sua rede pública de ensino.

Figura 8 - Atividades do Instituto Bioma Brasil dentro e fora do ambiente escolar.



Fonte: Relatório de atividades do Projeto Toyota – APACC

A Associação Peixe-Boi foi fundada em 2009 no município de Porto de Pedras por um grupo de guias comunitários que se contrapunham aos conflitos gerados pelo turismo desordenado de observação dos peixes-boi no ambiente natural. O turismo de observação de fauna traz diversos benefícios, mas também pode ocasionar impactos como perturbação dos animais e alterações comportamentais (SILVA JR, 2017), portanto, demanda ordenamento.

Também em 2009, houve uma intervenção do Ministério Público Federal e Ministério Público de Alagoas para o estabelecimento de regras para o turismo de observação de peixes-boi nos municípios de Porto de Pedras e São Miguel dos Milagres. Essas normas foram fixadas em um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), firmado entre os Ministérios Públicos, as duas prefeituras e representantes das comunidades e guias de turismo.

Para atuarem, os guias devem ser credenciados após passarem por um curso de formação que é ofertado com periodicidade bianual pelo ICMBio e Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Aquáticos. O TAC também estabelece especificações para as embarcações, distância mínima que deve ser mantida dos animais, tempo da atividade de observação e o número máximo de visitantes por dia.

A Associação Peixe-Boi se organizou para o cumprimento do TAC, trabalha a educação ambiental com turistas, grupos escolares e auxilia o ICMBio nas atividades de monitoramento dos peixes-boi e manejo dos animais que se encontram nos recintos de reabilitação. No ano de 2018, a Associação contabilizou quase 15 mil visitantes, o que gera renda para cerca de 40 famílias que vivem dessa atividade que é considerada um caso bem sucedido de turismo de base comunitária (GOMES *et al.*, 2019) (Figura 9).

Figura 9 – Condução de visitantes e associados apoiando o manejo dos peixes-boi em reabilitação



Fonte: Relatório de atividades do Projeto Toyota – APACC

Durante a primeira fase do Projeto, de 2011 a 2013, essas organizações apresentavam propostas à Fundação SOS Mata Atlântica, que repassava recursos para que esses parceiros locais executassem ações de interesse para os objetivos da APA. Em 2013, a APA já contava com a primeira versão de seu Plano de Manejo e com o seu conselho consultivo atuante, o CONAPAC. Conflitos entre conselheiros suscitou uma discussão no âmbito do CONAPAC e a Fundação SOS Mata Atlântica foi chamada para dar maiores esclarecimentos sobre o processo de escolha das OSCs que eram apoiadas financeiramente pelo Projeto Toyota – APACC.

Em comum acordo entre as organizações participantes, optou-se por alterar esse formato de apoio a projetos de demanda espontânea para um formato de edital. Acreditava-se na época que um edital permitiria um processo competitivo, transparente e isento, atendendo aos questionamentos do CONAPAC. A SOS Mata Atlântica já possuía experiência na organização de editais, contava com um sistema próprio para recepção de propostas, uma

assessoria para avaliação documental, contava com uma rede de especialistas para formação de comitês técnicos externos e independentes, dentre outras boas práticas.

Dessa maneira, em setembro de 2013 foi lançado o primeiro edital de chamada de projetos para a APA Costa dos Corais. Organizações que atendessem os requisitos mínimos do edital, como estatuto e ata regularmente registrados, apresentação de certidões negativas de débitos, entre outras exigências, estavam aptas a submeter um projeto técnico para avaliação. O edital foi comunicado ao CONAPAC para que os conselheiros pudessem auxiliar na divulgação.

O resultado do edital foi bastante incipiente. Ao final do período, apenas duas organizações se inscreveram. Uma não cumpria os requisitos documentais mínimos e a segunda teve sua proposta considerada como tecnicamente inconsistente.

A partir de então, percebeu-se que um processo competitivo talvez não seria o mais interessante para a realidade da APACC naquele momento. As OSCs locais eram capazes de executarem ações que traziam contribuições importantes aos objetivos da APACC, mas demandavam de uma atenção mais cuidadosa e apenas o apoio financeiro para custeio de projetos dessas OSCs não era suficiente.

O ano de 2014 foi um marco importante para o Projeto. Com a avaliação de que era necessária uma mudança na forma de apoio às OSCs locais e que isso traria benefícios à APA, foi criada a proposta de convidar todos os potenciais parceiros da sociedade civil que atuavam no território para uma oficina. O ICMBio apontava as prioridades da APA e as organizações participantes levavam suas propostas para essa oficina. Durante o workshop, os próprios participantes (representantes das OSCs locais, ICMBio e representantes das duas Fundações) debatiam sobre as propostas apresentadas, sugeriam alterações e elegiam as atividades a serem apoiadas no ano, considerando o orçamento disponível.

Nesse formato, todos os participantes tinham ciência das ações e dos custos previstos em cada proposta de cada organização e todos podiam opinar

sobre as ações de seus pares, sugerir alterações, buscar sinergias e debatiam conjuntamente a alocação dos recursos. A Fundação Toyota do Brasil arcou com os custos do workshop e da contratação de um moderador especialista em metodologias participativas e técnicas de negociação, o que foi importante para manejar os conflitos que surgissem entre as organizações.

Esse método certamente foi mais trabalhoso do que o lançamento de editais ou a escolha bilateral (entre fundações apoiadoras e órgão gestor da APA) dos projetos, mas foi a abordagem que trouxe mais resultados. A partir do primeiro workshop, foram redefinidos os indicadores gerais do projeto, assinalando qual OSC era responsável por cada atividade, e o recurso financeiro investido nessas organizações parceiras passou de R\$ 59 mil em 2014 para mais de R\$ 116 mil em 2015 e R\$ 260 mil em 2016.

A realização dos workshops também trouxe mais OSCs parceiras para o projeto: O Instituto Biota, o Instituto Yandê, o Projeto Conservação Recifal e a Associação Milagrense de Turismo Sustentável. Frente aos bons resultados, a oficina se repetiu nos anos seguintes com o apoio da Fundação Toyota do Brasil e, até o ano de 2021, 10 instituições participaram e nove foram apoiadas em cinco anos de oficinas.

Cada OSC parceira contribuiu para resultados que a gestão pública da APACC não conseguiria atingir sozinha, como o atendimento a mais de 800 encalhes de animais marinhos, monitoramento de 360 ninhos de tartarugas marinhas, formação de 90 condutores de turismo, engajamento de mais de 30 estabelecimentos comerciais na gestão de resíduos sólidos e quase 2 mil pessoas em mutirões de limpeza de praias e outras ações. Entre 2011 e 2021, foram investidos cerca de R\$ 1,9 milhões nos projetos desses parceiros locais, valor muito semelhante ao direcionado para o apoio ao órgão gestor da APA.

Além dos resultados ligados diretamente à execução dos projetos das OSCs apoiadas, é importante comentar que três pessoas ligadas a essas organizações atualmente ocupam cargos públicos relevantes para a APA: duas secretárias de meio ambiente e um secretário de cultura nos municípios de Porto de Pedras e São Miguel dos Milagres.

Uma preocupação durante todo o histórico do Projeto foi a capacidade das organizações em se manterem e crescerem, para que suas ações fossem sustentáveis ao longo do tempo. O Projeto Toyota – APACC foi o primeiro gerido pela Fundação SOS Mata Atlântica a permitir a inclusão de uma taxa administrativa no orçamento das propostas apresentadas pelas OSCs locais, uma porcentagem do valor total da proposta que poderia ser utilizada livremente pela organização apoiada, de maneira desvinculada das obrigações do projeto.

Além disso, a programação das oficinas colaborativas sempre contava com pequenas palestras e debates sobre temas que as OSCs locais levantavam como suas fragilidades. Esses temas envolviam elaboração de projetos, comunicação, prestação de contas, entre outros. Mais recentemente, ações para formação e fortalecimento institucional tiveram uma atenção especial.

Apesar do histórico de atuação conjunta, muitas das organizações envolvidas no Projeto demonstram características de uma fase pioneira de suas trajetórias de desenvolvimento (KISIL; SPERCEL, 2020), caracterizada pela grande limitação de recursos, fundadores sensibilizados com a causa, com maior preocupação com os resultados das ações e menos com os processos de gestão da organização.

No ano de 2020, já antevendo o encerramento do ciclo de dez anos de investimento da Fundação Toyota do Brasil, o Projeto ofertou às OSCs parceiras um curso e mentoria com foco em ações para captação de recursos e mobilização de mais parcerias. Uma consultoria especializada em terceiro setor foi contratada e desenvolveu um programa de curso para abordar temas como a necessidade de planejamento da captação, estratégias e diversificação de fontes de recursos, questões que são fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações (FRELLER, 2019), bem como os demais processos de gestão internos que estão atrelados ao sucesso na captação.

O programa foi realizado de forma virtual e contou com 48 horas de conteúdo em encontros semanais, palestras mensais com representantes de organizações civis e empresas, além de outras sete horas de mentoria personalizada para cada OSC participante. Ao final, espera-se que as OSCs possam entregar um plano de captação condizente com suas realidades e a

expectativa do Projeto Toyota – APACC é continuar o apoio para que as organizações parceiras possam executar seus planos.

Até o momento, a avaliação dos participantes sobre essa iniciativa de formação é bastante positiva, como pode ser visto em depoimentos extraídos do relatório trimestral de atividades do Projeto Toyota – APACC:

Para mim, além do conteúdo, que foi muito bom, agora eu fico constantemente prestando atenção onde podemos melhorar, já com outra visão. Para algumas coisas precisamos dar um passo atrás para reorganizar e outras já podemos colocar em prática (representante do IRCOS).

A capacitação está trazendo um amadurecimento e nivelamento muito importante para a equipe responsável pela parte de gestão, com abertura de horizontes sobre as inúmeras possibilidades que podemos trabalhar de forma profissional (Representante do Instituto Biota).

4.4. Formulário de avaliação junto aos parceiros apoiados pelo Projeto.

O apoio financeiro às ações das OSCs com atuação na APACC foi incluído pois acreditava-se que essas organizações contribuíam para que a APA atingisse os objetivos previstos no seu Decreto de criação. Ao longo do histórico do Projeto, como exposto na seção anterior, o aporte financeiro para execução de projetos dessas OSCs deixou de ser a única forma de apoio e o fortalecimento institucional passou a ganhar mais destaque na visão do Projeto.

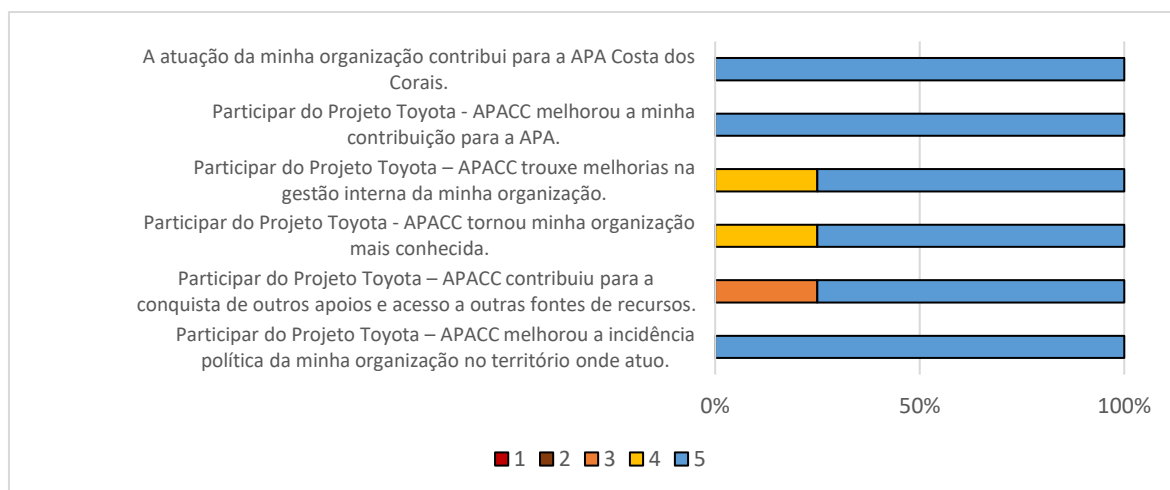
Entretanto, até o momento não havia sido avaliado e documentado, a não ser por depoimentos, se essas OSCs tinham a mesma percepção sobre suas contribuições para a APACC e se enxergavam que participação no Projeto trazia algum benefício para os seus processos internos de gestão e para o crescimento da organização.

Com a aplicação do questionário, buscou-se medir: se as OSCs participantes avaliam que participar do Projeto melhorou o impacto delas sobre a APACC; se o Projeto trouxe melhorias para a gestão da organização; se elas se tornaram mais conhecidas para o público geral; se o Projeto facilitou a mobilização de novas parcerias e captação de recursos; e se o Projeto contribuiu

para a incidência política das organizações e defesa de suas pautas no território. Foram recebidas oito respostas e todas as OSCs que participaram do Projeto enviaram pelo menos uma resposta completa ao formulário por meio de seus dirigentes ou representantes.

Os resultados estão resumidos na Figura 10. A maioria das organizações (75%) concordaram integralmente com todas as afirmações, enquanto 25% demonstraram algum grau de discordância em três aspectos: melhoria da gestão interna, visibilidade e acesso a outras fontes de recursos. A contribuição do Projeto para a conquista de outros apoios e financiamentos foi o aspecto que recebeu a pior valoração. É interessante notar que as duas organizações que demonstraram algum grau de discordância são também as antigas (fundadas nos anos de 2001 e 2006) e de perfil mais acadêmico.

Figura 10 – Resumo dos resultados do questionário aplicado para avaliação da percepção das OSCs participantes do Projeto. Para cada afirmação, a escala de 1 a 5 representa uma variação entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados sugerem que o Projeto Toyota - APACC trouxe resultados positivos para a atuação das OSCs locais sobre o território da APA, mas ainda há fragilidades em alguns aspectos que devem ser considerados com mais atenção para a continuidade do fortalecimento institucional dessas organizações, notadamente questões ligadas à gestão dessas entidades, comunicação e sustentabilidade financeira, atentando para as particularidades de cada organização.

5. Conclusão

As Unidades de Conservação são fundamentais para a conservação da biodiversidade. Mas, a despeito da sua relevância para o bem público, as estratégias de conservação seguem severamente subfinanciadas. O orçamento atual do Ministério do Meio Ambiente é o menor em duas décadas e o ICMBio teve um corte de 61,5% nos recursos destinados à implementação das UCs em comparação ao orçamento autorizado de 2018 (WERNECK *et al.*, 2021).

Nesse cenário, a contribuição da iniciativa privada e da sociedade civil torna-se ainda mais importante. É necessário reforçar que o déficit orçamentário para as Unidades de Conservação nunca será coberto integralmente pelos agentes privados e a atividade de gestão desse patrimônio público deve se manter como obrigação e competência do órgão público. Por outro lado, a experiência da Fundação SOS Mata Atlântica e Fundação Toyota do Brasil sugere que é possível obter resultados relevantes com um investimento que possa atender as necessidades da UC sem interferir nas atribuições do órgão gestor.

Os valores investidos pela parceria Toyota – SOS são significativos, porém, mais do que o valor total, o formato desburocratizado, ágil e o contato constante com a equipe do ICMBio são os aspectos mais valorizados pelos gestores das UCs, como já demonstrado em GUIMARÃES *et al.* (2018) e em MARTINEZ *et al.* (2015). Esse é um grande diferencial do modelo de parceria aplicado nesse Projeto quando comparado às UCs que possuem apoios de agências multilaterais ou outras fontes de recurso que permitem a aquisição de bens e serviços de alto valor financeiro, porém não conseguem atender as demandas cotidianas e emergenciais tão prontamente.

Nos últimos dez anos, a APA Costa dos Corais passou por mudanças de gestão, altos e baixos na mobilização das equipes e diferentes conjunturas políticas, mas a revisão dos resultados, a comparação da situação da APA antes e depois do Projeto e a comparação com outra UC semelhante sugerem que o Projeto Toyota – APACC trouxe contribuições positivas importantes para essa

área protegida e esse modelo de parceria que conecta o investidor social às demandas da Unidade de Conservação deve ser consolidado.

As Organizações da Sociedade Civil parceiras e apoiadas pelo Projeto contribuíram para os resultados da UC em diversos temas ligados aos objetivos da APA, desde o monitoramento da biodiversidade, manejo e resgate da vida marinha até a promoção do turismo sustentável, educação e cultura. Números como mais de 300 professores formados, 800 encalhes de animais marinhos atendidos, entre outros resultados, seriam impossíveis de serem alcançados nessa escala apenas pelo poder público, sem a participação dessas OSCs locais. As organizações contribuíram com seus conhecimentos, criatividade e capilaridade no território.

Para além do foco sobre esses resultados, é importante não reforçar a ideia de que as OSCs existem apenas para cobrir falhas da atuação do poder público ou atender situações em que “o estado não chega”. As OSCs são agentes de fortalecimento da democracia, que só se sustenta com uma sociedade civil diversa, forte e atuante. No Projeto Toyota – APACC foi possível verificar que as OSCs participantes exercem um papel importante de representação e *advocacy* por direitos difusos em fóruns como o próprio conselho da APA, outros conselhos municipais e estaduais e outros espaços e formas de incidência política.

O fortalecimento democrático e o apoio à participação de OSCs é considerado um tema importante para o investimento social privado nos próximos anos (SAEZ; SILVA, 2021), bem como o tema do fortalecimento institucional das próprias OSCs.

Segundo o Censo GIFE, a porcentagem de investidores sociais que afirmou apoiar institucionalmente as OSCs passou de 24% em 2016 para 30% em 2018 (FERRETI; BARROS, 2019) e acredita-se que as experiências durante a pandemia de COVID-19 possam acelerar esse processo. Segundo a pesquisa realizada por POLAZ (2021) sobre o investimento social na pandemia, a autora argumenta que é cada vez mais evidente a necessidade de definir uma porcentagem ou taxa administrativa em qualquer doação, a fim de gerar recursos livres ou irrestritos para despesas de funcionamento das OSCs.

Ainda segundo a mesma autora, é preciso discutir a destinação de recursos diretamente para o fortalecimento institucional das OSCs a fim de cobrir lacunas dessas organizações. Esses recursos poderiam ser utilizados para a criação de estratégias ou áreas de captação de recursos nas OSCs, programas de formação em temas variados de gestão organizacional, entre outras ações (POLAZ, 2021).

As Fundações envolvidas no Projeto Toyota – APACC também perceberam essa necessidade, mesmo antes da pandemia, e atuaram para fornecer às OSCs locais envolvidas no projeto possibilidades de aperfeiçoarem seus processos de gestão e captação de recursos. Entretanto, esse desenvolvimento dificilmente é alcançado em curto prazo e, como demonstrado pela avaliação junto a essas organizações parceiras, ainda há bastante a ser feito.

A continuidade do apoio às OSCs parceiras pode ser um caminho para avanços futuros na implementação da APA e no desenvolvimento sustentável da região. A experiência do Projeto e o apoio da Fundação Toyota do Brasil é um estudo de caso importante que deve ser comunicado para estimular a confiança na sociedade civil e os investimentos para fortalecimento das OSCs.

Também é importante comentar que a Fundação Toyota do Brasil ainda é um dos poucos institutos empresariais que investe em ações ligadas à biodiversidade. Levantamento recente sobre prioridades do investimento social privado no Brasil mostra que Clima e Amazônia são os poucos temas ambientais no radar dos investidores e filantropos. Ainda assim, apenas 2,5% dos investidores sociais já atuaram em iniciativas relacionadas ao clima (SAEZ; SILVA, 2021).

De acordo com o relatório do Benchmark do Investimento Social Corporativo, o tema meio ambiente foi alvo de apenas 0,2% dos investidores da rede em 2019 (PELIANO, 2020). Por outro lado, o mesmo estudo aponta que 68% das empresas entrevistadas relataram que os recursos para meio ambiente estão aumentando com a crescente adoção dos critérios ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Mais recentemente, vemos no Brasil um crescimento muito rápido da preocupação com a agenda ESG no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa. Isso não vem apenas pelo senso de responsabilidade, pela identificação ética ou mesmo pelo apelo de marketing, mas cada vez mais as questões ambientais e sociais são compreendidas dentro dos parâmetros de risco ao valor das empresas e suas operações (GOMES; SILVA, 2020).

Estudos recentes sugerem que companhias com alto índice de ESG passaram por menos volatilidade nos últimos anos e conseguiram manter ganhos mais consistentes (ADAMS; ABHAYAWANSA, 2021), inclusive tiveram menos perdas durante a pandemia de COVID-19 e devem apresentar uma melhor recuperação do que suas concorrentes (BROADSTOCK *et al.*, 2021).

Entretanto, ainda há um caminho a ser percorrido para que o investimento social privado contribua mais com projetos ambientais e esse percurso envolve também a avaliação, prestação de contas à sociedade, comunicação e convencimento por parte das OSCs que atuam no setor. Neste sentido, o caso da Fundação Toyota do Brasil e do Projeto Toyota – APACC pode se tornar uma referência importante.

Referências

- ADAMS, Carol A.; ABHAYAWANSA, Subhash. Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for 'harmonisation' of sustainability reporting. **Critical Perspectives on Accounting**, p. 102309, 2021.
- BERNARD, E.; PENNA, L. A. O.; ARAÚJO, E. Downgrading, downsizing, degazettement, and reclassification of protected areas in Brazil. **Conservation Biology**, v. 28, n. 4, p. 939–950, 2014.
- BOULLOSA, Rosana de Freitas; OLIVEIRA, Breyner Ricardo De; ARAÚJO, Edgilson Tavares De; GUSS, Alcides Fernando. Por um antimanual de avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 10, n. 1, p. e100521, 2021.
- BRASIL. Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. **Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000**. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm
- BRASIL. **Cadastro Nacional de Unidades de Conservação**. Ministério do Meio Ambiente. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/areas-protegidas/cadastro-nacional-de-ucs.html> Acesso em: 10 dez. 2021.
- BROADSTOCK, David C.; CHAN, Kalok; CHENG, Louis T. W.; WANG, Xiaowei. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. **Finance Research Letters**, v. 38, n. August 2020, p. 101716, 2021.
- CARVALHO, Nayara Ferreira. **Variação espacial e temporal da abundância de macrobentos com foco no ouriço-do-mar *Echinometra lucunter* (Linnaeus, 1758) em áreas recifais abertas e fechadas da APA Costa dos Corais**. Dissertação (Mestrado em Oceanografia) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2016.
- COSTA, Melissa Andrade. **Práticas de Avaliação da Cooperação Internacional no Brasil**. Brasília: Nikê Consultoria, 2018. Disponível em: <https://storage.ning.com/topology/rest/1.0/file/get/2805318955?profile=original>
- DA SILVEIRA, Camila Brasil Louro; STENZEL, Gil Marcelo Reuss; MAIDA, Mauro; GASPAR, Ana Lúcia Bertoldi; FERREIRA, Beatrice Padovani. Coral Reef Mapping with Remote Sensing and Machine Learning: A Nurture and Nature Analysis in Marine Protected Areas. **Remote Sensing**, v. 13, n. 15, 2021. DOI: 10.3390/rs13152907.
- DE LIMA, Renato A. F.; OLIVEIRA, Alexandre A.; PITTA, Gregory R.; DE GASPER, André L.; VIBRANS, Alexander C.; CHAVE, Jérôme; TER STEEGE, Hans; PRADO, Paulo I. The erosion of biodiversity and biomass in the Atlantic Forest biodiversity hotspot. **Nature Communications**, v. 11, n. 1, p. 6347, 2020.

FABIANI, Paula; REBEHY, Sofia; CAMELO, Rafael; VICENTE, Francisco José; MOSANER, Marcelo. **Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões**. São Paulo. 2018.

Disponível em: https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Artigo_Avaliacao_Impacto_Social_06.pdf.

FALEIROS, Laís. **Nota técnica: metodologias e avaliação de custo benefício**. São Paulo. 2021.

FERREIRA, Beatrice Padovani; MAIDA, Mauro. Características e Perspectivas para o Manejo da Pesca na Área de Proteção Ambiental Marinha Costa dos Corais. *In*: PRATES, Ana Paula; BLANC, Danielle (org.). **Áreas Aquáticas Protegidas como Instrumento de Gestão Pesqueira**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2007. p. 41–51.

FERREIRA, R. M. F. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. Gente, 2002.

FERRETI, M.; BARROS, M. **Censo GIFE 2018**. São Paulo, SP: GIFE, 2019.

FRELLER, Michel. Fontes e estratégias de captação de recursos. *In*: JUNQUEIRA, L. A. P.; PADULA, R. S. (org.). **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo, SP: Tiki Books, 2019. p. 99–128.

FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA; INPE. **Atlas dos remanescentes florestais da Mata Atlântica: período 2019/2020**. São Paulo. 2021. Disponível em: https://www.sosma.org.br/wp-content/uploads/2021/05/SOSMA_Atlas-da-Mata-Atlantica_2019-2020.pdf.

FUNDAÇÃO TOYOTA DO BRASIL. **APA Costa dos Corais tem novo Plano de Manejo aprovado**. 2021. Disponível em: <https://fundacaotoyotadobrasil.org.br/wp-content/uploads/2021/08/APA-Costa-dos-Corais-tem-novo-Plano-de-Manejo-aprovado.pdf>. Acesso em: 27 out. 2021.

GAMBARDELLA, Alice D. Avaliação De Projetos Em Organizações Do Terceiro Setor. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 2, p. 18, 2014.

GAMBARDELLA, Alice D. Avaliação de projetos sociais: ênfase no aprimoramento e no impacto social. *In*: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (org.). **Gestão de Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Tiki Books, 2019. p. 203–218.

GERTLER, Paul J.; MARTÍNEZ, Sebastián; PREMAND, Patrick; RAWLINGS, Laura B.; VERMEERSCH, Christel M. J. **Avaliação de impacto na prática**. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial, 2018.

GIFE. **Como criar uma cultura avaliativa nas organizações?** São Paulo. 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/como-criar-uma-cultura-avaliativa-nas-organizacoes>.

GOMES, Adriana Salles; SILVA, Sandra Regina Da. **Sustentabilidade e o efeito bola de neve**. 2020. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/sustentabilidade-e-o-efeito->

bola-de-neve. Acesso em: 3 jun. 2021.

GOMES, Beatriz Nascimento; SANTOS, Diego da Silva; GARCIA, Lilian Miranda; REIS, Serena Turbay. Interpretação Ambiental e Turismo de Base Comunitária como estratégias para o desenvolvimento local na Área de Proteção Ambiental Costa dos Corais (NE, Brasil). *In*: CONFERÊNCIA GEONATURA 2019, Arouca, Portugal. **Anais [...]**. Arouca, Portugal p. 6.

GRANDE, Henrique *et al.* Diversity of settlement-stage reef fishes captured by light-trap in a tropical south-west Atlantic Ocean coastal reef system. **Journal of Fish Biology**, v. 94, n. 2, p. 210–222, 2019.

GUEDES PINTO, Luís Fernando; MARTINEZ, Diego Igawa. **Mata atlântica ainda carece de áreas protegidas**. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-04-29/mata-atlantica-ainda-carece-de-areas-protegidas.html>. Acesso em: 15 set. 2021.

GUIMARÃES, Erika; TAKAHASHI, Camila Keiko; MARTINEZ, Diego Igawa; GONÇALVES, Leandra Regina; HIROTA, Márcia Makiko. Fundos de apoio a UCs da Mata Atlântica e Marinhas: a experiência de parceria entre SOS Mata Atlântica e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. *In*: IX CBUC 2018, **Anais [...]**. : Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, 2018.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2016**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019.

IBGE. **Portal IBGE Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

IBOPE. **Relatório de pesquisa: ONGs e OSCs**. 2020. Disponível em: https://www.amev.com.br/conteudo/uploads/2020/02/ONGS_E_OSCS-v1.pdf.

ICMBIO. **APA Costa dos Corais terá passeios de jangada a partir de maio**. 2013. Disponível em: <https://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20-geral/3913-apa-costa-dos-corais-ganha-jangadas-para-turismo>. Acesso em: 10 nov. 2021.

ICMBIO. **Plano de Manejo da Área de Proteção Ambiental da Barra do Rio Mamanguape e Área de Relevante Interesse Ecológico de Manguezais da Foz do Rio Mamanguape**. Brasília - DF. 2014. Disponível em: https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/unidade-de-conservacao/unidades-de-biomas/marinho/lista-de-ucs/apa-da-barra-do-rio-mamanguape/arquivos/apa_arie_manguezais_mamanguape2014.pdf.

ICMBIO. **Relatório de Aplicação do Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão – SAMGe: APA Costa dos Corais**. 2017. Disponível em: <http://samge.icmbio.gov.br/Samge/849/2017/Relatorio>. Acesso em: 22 out. 2021.

ICMBIO. **Relatório de Aplicação do Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão – SAMGe: APA Barra do Rio Mamanguape**. 2020a. Disponível em:

<http://samge.icmbio.gov.br/Samge/847/2020/Relatorio>. Acesso em: 1 dez. 2021.

ICMBIO. **Relatório de Aplicação do Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão – SAMGe: APA Costa dos Corais**. 2020b. Disponível em:

<http://samge.icmbio.gov.br/Samge/849/2020/Relatorio>. Acesso em: 1 dez. 2021.

ICMBIO. **Painel de dados do SISBIO**. 2021. Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYzUwODkxYmEtYzEzNi00ODViLTNmMWMtYTA3NmYwZmQ3MzZhliwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDIjLTQwOGNmNmNmNmMzU2MCJ9&pageName=ReportSectionfc44d8a77e19d35b3c2e>. Acesso em: 22 out. 2021.

ICMBIO; WWF. **Efetividade de Gestão das Unidades de Conservação Federais: avaliação comparada das aplicações do método Rappam nas unidades de conservação federais, nos ciclos 2005-06 e 2010**. Brasília. 2012.

JANNUZZI, Paulo. Avaliação. *In*: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 24–27.

KISIL, Marcos; SPERCEL, Thiago. **Organizações da Sociedade Civil: Melhores práticas de governança no terceiro setor**. São Paulo: Fundação José Luiz Egydio Setúbal, 2020.

LOPEZ, Felix Garcia. **Perfil das organizações da sociedade civil no brasil**. Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada, 2018.

MACHADO, Mariana; YOUNG, Carlos E. F.; CLAUZET, Mariana. Environmental funds to support protected areas: lessons from Brazilian experiences. **Parks**, v. 26, n. May, p. 47–62, 2020.

MAGIOLI, Marcelo et al. The role of protected and unprotected forest remnants for mammal conservation in a megadiverse Neotropical hotspot. **Biological Conservation**, v. 259, p. 109173, 2021.

MAPBIOMAS. **Projeto MapBiomas: Coleção 6 da Série Anual de Mapas de Cobertura e Uso de Solo do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://plataforma.brasil.mapbiomas.org/>. Acesso em: 7 out. 2021.

MARTINEZ, Diego Igawa; MOTTA, Fabio Santos; GONÇALVES, Leandra; TAKAHASHI, Camila Keiko; HIROTA, Marcia. Fundos de Perpetuidade para a implementação de Unidades de Conservação marinhas do Brasil: as experiências da Reserva Biológica do Atol das Rocas (RN) e Estação Ecológica da Guanabara (RJ). *In*: VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO 2015, Curitiba - PR. **Anais [...]**. Curitiba - PR: Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, 2015.

MAYNE, John. Theory of change analysis: Building robust theories of change. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 32, n. 2, p. 155–173, 2017.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros. **BISC Relatório 2020: e como se comportaram as**

empresas durante a pandemia da COVID-19. São Paulo.

PIRES, Aliny P. F.; SHIMAMOTO, Carolina Y.; PADGURSCHI, Maíra C. G.; SCARANO, Fabio R.; MARQUES, Marcia C. M. Atlantic Forest: Ecosystem Services Linking People and Biodiversity. In: MARQUES, Marcia C. M.; GRELLE, Carlos E. V (org.). **The Atlantic Forest: History, Biodiversity, Threats and Opportunities of the Mega-diverse Forest.** Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 347–367.

POLAZ, Karen. **Filantropia e investimento social na pandemia: respostas, aprendizados e reflexões sobre o futuro.** São Paulo: GIFE, 2021.

RIBEIRO, Antonio. Teoria de mudança: aplicações e aprendizados em uma experiência brasileira. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, v. 9, p. 4–15, 2015.

RIBEIRO, Antônio; GASPARINI, Max Felipe Vianna. Para decolonizar a avaliação: uma análise crítica a partir da teoria da decolonialidade. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 10, n. 1, p. e100621, 2021.

RIBEIRO, Milton Cezar; METZGER, Jean Paul; MARTENSEN, Alexandre Camargo; PONZONI, Flávio Jorge; HIROTA, Márcia Makiko. The Brazilian Atlantic Forest: How much is left, and how is the remaining forest distributed? Implications for conservation. **Biological Conservation**, v. 142, n. 6, p. 1141–1153, 2009.

ROSA, Marcos R.; BRANCALION, Pedro H. S.; CROUZEILLES, Renato; TAMBOSI, Leandro R.; PIFFER, Pedro R.; LENTI, Felipe E. B.; HIROTA, Márcia; SANTIAMI, Edson; METZGER, Jean Paul. Hidden destruction of older forests threatens Brazil's Atlantic Forest and challenges restoration programs. **Science Advances**, v. 7, n. 4, p. eabc4547, 2021.

SAEZ, Erika Sanchez; SILVA, Rogério. **Horizontes e prioridades para a filantropia e o investimento social no Brasil.** São Paulo: GIFE, 2021.

SCHAEFFER NOVELLI, Yara; COELHO JÚNIOR, Clemente; CUNHA-LIGNON, Marília; ALMEIDA, Renato; MENGHINI, Ricardo Palamar. **Macrodiagnóstico: Zonas Costeira e Marinha sob influência do Bioma MATA Atlântica.** 2006.

SILVA, José Maria Cardoso Da; DIAS, Teresa Cristina Albuquerque de Castro; CUNHA, Alan Cavalcanti Da; CUNHA, Helenilza Ferreira Albuquerque. Funding deficits of protected areas in Brazil. **Land Use Policy**, v. 100, n. July 2020, p. 104926, 2021.

SILVA JR, José Martins. Turismo de Observação de Mamíferos Aquáticos: benefícios, impactos e estratégias. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v. 10, n. 2, p. 433–465, 2017.

SILVA, Rogério Renato; JOPPERT, Márcia Paterno; GASPARINI, Max Felipe Vianna. **Diretrizes para a prática de avaliação no Brasil.** Rio de Janeiro: Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, 2020.

SOS MATA ATLÂNTICA; INPE. **Atlas dos remanescentes florestais da Mata Atlântica:**

Período 2012-2013. São Paulo. 2014.

SOUZA, Aline Cavalcante De; PREVEDELLO, Jayme Augusto. The importance of protected areas for overexploited plants: Evidence from a biodiversity hotspot. **Biological Conservation**, v. 243, p. 108482, 2020.

SOUZA, T. V. S. B.; SIMÕES, H. B. **Contribuições do Turismo em Unidades de Conservação para a Economia Brasileira: Efeitos dos Gastos dos Visitantes em 2018.** Brasília - DF. 2019.

TANAKA, Oswaldo Yoshimi. Avaliação no contemporâneo: Dilemas e desafios. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 10, n. 1, p. e100721, 2021.

THE WORLD BANK. **Monitoring & Evaluation: some tools, methods and approaches.** Washington, D.C. 2004.

WERNECK, Felipe; SORDI, Jaqueline; ARAÚJO, Suely; ANGELO, Claudio. **Passando a boiada: o segundo ano de desmonte ambiental sob Jair Bolsnaro.** 2021

YOUNG, C. E. F.; MEDEIROS, Rodrigo. **Quanto vale o verde: a importância econômica das unidades de conservação brasileiras.** Rio de Janeiro: Conservação Internacional, 2018.

Anexo I

Pesquisa junto aos parceiros do Projeto Toyota - APA Costa dos Corais

Prezad@ parceir@,

Completamos uma década desde o início da parceria com a Fundação Toyota do Brasil para apoio à APA Costa dos Corais. Em dez anos, foram muitas as transformações que presenciamos na Unidade de Conservação e nas Organizações da Sociedade Civil que atuam nesse território/mareatório.

A Fundação SOS Mata Atlântica está realizando um esforço de avaliação sobre esses primeiros dez anos e sua organização foi parte importante dessa história.

Esse questionário tem como objetivo aprofundar e apoiar essa avaliação, que compreende também a revisão documental das ações que foram realizadas no âmbito do acordo com o ICMBio e dos termos de parceria com as diversas organizações envolvidas nessa iniciativa.

Pedimos a gentileza de responder as questões abaixo de acordo com as instruções e muito obrigado pela sua participação!

Fundação SOS Mata Atlântica.

1. Nome da sua organização
2. Ano de fundação da sua organização
3. Responda as perguntas abaixo utilizando a escala e 1 a 5, onde 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
A atuação da minha organização contribui para a APA Costa dos Corais.					
Participar do projeto Toyota - APACC melhorou a minha contribuição para a APA.					
Participar do Projeto Toyota – APACC trouxe melhorias na gestão interna da minha organização.					
Participar do projeto Toyota - APACC tornou minha organização mais conhecida.					
Participar do Projeto Toyota – APACC contribuiu para a conquista de outros apoios e acesso a outras fontes de recursos.					
Participar do Projeto Toyota – APACC melhorou a incidência política da minha organização no território onde atuo.					

4. (opcional) Utilize esse espaço caso queira comentar algo que você julgue importante para a avaliação ou aperfeiçoamento do Projeto Toyota - APA Costa dos Corais.